

# **Zmapování vytváření a fungování Business Hubů v Portugalsku a České republice s důrazem na podporu wellbeingu zaměstnanců**

Adéla Pokorná

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adéla Pokorná  
Osobní číslo: K21430  
Studijní program: B0414P180003 Marketingová komunikace  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Zmapování vytváření a fungování Business Hubů v Portugalsku a České republice s důrazem na podporu wellbeingu zaměstnanců

### Zásady pro vypracování

- V teoretické části proveďte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů především z oblasti Business Hubů, wellbeingu a kreativních přístupů v zaměstnání.
- Stanovte cíl bakalářské práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou kvalitativního šetření zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat, identifikujte limity práce.
- Zpracujte výzkum ve formě polostrukturovaných expertních rozhovorů. Vyhodnoťte získaná data a vyvoďte relevantní závěry.
- Na základě zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky a zhodnoťte přínosy práce pro praktické využití.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016. ISBN 9780749478155.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390.

CLIFTON, Jim a HARTER, James K. *Wellbeing at work: how to build resilient and thriving teams*. New York, NY: Gallup Press, 2021. ISBN 978-1-59562-241-9.

GATZWEILER, Franz W. *Advancing health and wellbeing in the changing urban environment: implementing a systems approach*. Urban health and wellbeing, systems approaches. Singapore: Springer, 2017. Dostupné z: <https://doi.org/9789811033643>.

HASSON, Gill a BUTLER, Donna. *Mental health and wellbeing in the workplace: a practical guide for employers and employees*. Chichester: Capstone, a Wiley brand, 2020. ISBN 978-0-857-08828-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. dubna 2024**



**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

**doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 18. 4. 2024 .....

Jméno a příjmení studenta: ADELA POKORNÁ .....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce s názvem Zmapování vytváření a fungování Business Hubů v Portugalsku a České republice s důrazem na podporu wellbeingu zaměstnanců je zaměřena na originální kreativní prostředí se sídlem v Portu (Portugalsko) a Praze (Česká republika), analyzuje jejich koncepci, principy fungování a jejich přístupu k wellbeingu na pracovišti. Práce je rozdělena na část teoretickou, kde jsou blíže vysvětleny pojmy týkající se wellbeingu, kreativních přístupů v zaměstnání a aplikace netradičních aktivit při vedení podniku a na praktickou část, kde je zanalyzováno samotné vytváření a konzistentní udržování takových kreativních prostor – business hubů, aby mohly stále prosperovat a inspirovat tak své zaměstnance či klienty k pozitivnímu rozvoji. Cílem práce je zmapování složitého procesu vytváření inspirativních prostředí business hubů, které podporují své zaměstnance, kteří jejich prostory využívají v kreativní tvorbě a zaměřují se tak na implementaci wellbeingu do jejich pracovní činnosti.

Klíčová slova: wellbeing, business hub, pracovní spokojenost, dynamická rovnováha, firemní kultura, pracovní zátěž, kreativní prostředí

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis entitled " Mapping of the creation and operation of Business Hubs in Portugal and the Czech Republic with a focus on supporting employee wellbeing." focuses on original creative environments located in Porto (Portugal) and Prague (Czech Republic), analyzing their concepts, operating principles and their attitude to wellbeing at work. The thesis is divided into a theoretical part, which provides a closer explanation of terms related to wellbeing, creative approaches in employment, and the application of non-traditional activities in business management, and a practical part, which analyzes the actual creation and consistent maintenance of such creative spaces – business hubs, to ensure their continuous prosperity and inspiration for their employees or clients towards positive development. The aim of the thesis is to map the complex process of creating inspirational environments of business hubs that support their employees who utilize their spaces for creative endeavors, thus focusing on implementation of wellbeing in their work activities.

Keywords: wellbeing, business hub, job satisfaction, dynamic balance, corporate culture, workload, creative environments

Chci poděkovat Mgr. Elišce Káčerkové, Ph.D. za neuvěřitelnou podporu a pomoc při psaní této práce, jelikož samotné téma je poněkud netradiční a ona do mě vložila plnou důvěru. A při celé komplikované situaci s Erasmem a stáží se mnou měla obrovskou trpělivost. Veškeré skvělé rady a lidská vstřícnost mě dovedly až k samotnému dokončení bakalářské práce, za což jsem moc vděčná. Dále chci poděkovat mé rodině, která za mnou vždy stojí, věří mým nápadům a podporuje mě v každém mém životním kroku. Děkuji také společnostem Lionesa (Porto) a Opero (Praha) za vřelé přijetí do jejich business hubů, možnost nahlédnutí do zákulisí takových úžasných prostor a vstřícnost při poskytování profesních rozhovorů pro účely této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 WELLBEING</b> .....	<b>13</b>
1.1    DEFINICE POJMU.....	14
1.2    STRUKTURA DUŠEVNÍ POHODY DLE RYFFOVÉ.....	17
1.3    SUBJEKTIVNÍ A PSYCHOLOGICKÝ WELLBEING .....	18
1.4    HÉDONICKÝ A EUDAIMONICKÝ PŘÍSTUP .....	19
1.4.1    Hédonický přístup .....	19
1.4.2    Eudaimonický přístup.....	19
1.5    IMPLIKACE WELLBEINGU DO BĚŽNÉHO FUNGOVÁNÍ .....	20
1.6    ROVNOVÁHA OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA .....	20
1.6.1    Teorie dynamické rovnováhy.....	21
<b>2 FIREMNÍ WELLBEING NA PRACOVIŠTI</b> .....	<b>24</b>
2.1    PĚT KOMPONENTŮ PRACOVNÍHO WELLBEINGU DLE CLIFTONA A HARTERA.....	25
2.1.1    Karierní wellbeing.....	25
2.1.2    Sociální wellbeing .....	26
2.1.3    Finanční wellbeing .....	27
2.1.4    Fyzický wellbeing .....	27
2.1.5    Komunitní wellbeing .....	28
2.2    ZAVÁDĚNÍ WELLBEINGU DO FIREMNÍ KULTURY .....	28
2.3    STRESS NA PRACOVIŠTI.....	29
<b>3 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>31</b>
3.1    CÍL ZKOUMÁNÍ.....	31
3.2    ÚČEL ŠETŘENÍ.....	31
3.3    VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	32
3.4    METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	32
3.4.1    Kvantitativní metoda .....	32
3.4.2    Kvalitativní metoda .....	33
3.5    PARTICIPANTI VÝZKUMU .....	33
3.6    TIMING .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH ORGANIZACÍ</b> .....	<b>36</b>
4.1    BUSINESS HUB LIONESA.....	36
4.2    BUSINESS HUB OPERO.....	37
<b>5 FILOZOFIE VYBRANÝCH PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>40</b>

5.1	HLAVNÍ CÍL A MISE LIONESY.....	40
5.2	HLAVNÍ CÍL A MISE OPERA.....	41
<b>6</b>	<b>POSTOJ INSTITUCÍ K WELLBEINGU .....</b>	<b>43</b>
6.1	WELLBEING V LIONESE .....	43
6.2	WELLBEING V OPERU.....	44
<b>7</b>	<b>ROZMANITOST NABÍZENÝCH AKTIVIT .....</b>	<b>45</b>
7.1	AKTIVITY BUSINESS HUBU LIONESA.....	45
7.2	AKTIVITY BUSINESS HUBU OPERO.....	45
<b>8</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>46</b>
8.1	POUŽITÁ METODA MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	46
8.2	METODIKA ŠETŘENÍ.....	46
8.3	PRŮBĚH ROZHOVORŮ .....	46
8.4	LIMITY VÝZKUMU .....	47
<b>9</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>48</b>
9.1	IDENTIFIKACE ZAŘAZENÍ ZAINTERESOVANÝCH PARTICIPANTŮ .....	48
9.1.1	Představení konkrétních participantů .....	48
9.1.2	Proč si zvolili práci v takových prostorech? .....	48
9.2	ANALÝZA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ, VE KTERÉM PŮSOBÍ.....	49
9.2.1	O kreativních prostorech – LIONESA .....	49
9.2.2	O kreativních prostorech – OPERO .....	50
9.2.3	Firemní hodnoty obou míst .....	50
9.3	DŮLEŽITOST WELLBEINGU NA PRACOVIŠTI .....	53
9.3.1	Role wellbeingu v pracovním prostředí.....	55
9.3.2	Jak implikovat wellbeing do pracovní kultury? .....	56
9.3.3	Jak k wellbeingu přistupují obě společnosti?.....	57
9.3.4	Design pracovních prostředí .....	58
9.3.5	Aktivita podporující wellbeing .....	60
9.4	ZDROJE INSPIRACE PARTICIPANTŮ.....	62
9.4.1	Pomáhá takové místo k probuzení kreativity? .....	63
9.4.2	Role rozmanitosti a kreativity v práci.....	63
9.5	FEEDBACK A ANALÝZA NÁSLEDNÉHO DOPADU .....	64
9.5.1	Nadhodnota při práci v takových prostorech .....	65
9.5.2	Aktivita člověka při práci v kreativním prostředí .....	65
9.5.3	Obecná nálada v takových kreativních prostředích.....	66
9.5.4	Změny, plány a připomínky .....	66
<b>10</b>	<b>ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....</b>	<b>68</b>
10.1	HVO – HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	68
10.2	VVO 1 – VEDLEJŠÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	69



10.3	VVO 2.....	69
10.4	VVO 3.....	71
<b>11</b>	<b>DISKUSE A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>72</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

*"Mít rád lidi a milovat lidi, to je to celé tajemství a jediný recept na štěstí."*

*(Jan Werich, Jan Masaryk)*

Vše je o lidech, a pokud se člověk stará o jeho blaho, je možné, že štěstí a radost daného jedince budou postupně vzrůstat. Tato práce se zabývá wellbeingem, tedy životní pohodou a pocity spokojenosti v životních procesech každého z nás.

Čím více se dnešní společnost vyvíjí a do pracovního prostředí i do vedení firem se dostávají nadějní lidé, tím více se také klade důraz na životní úroveň a na to, jak se s danými lidmi zachází. Duševní zdraví jedince doprovází denní život každého z nás, a je důležité i nezbytné se jím zabývat. Musíme jej brát v potaz jak při našem běžném fungování, tak v pracovních procesech, a přesně tomuto tématu se věnuje tato práce.

Řada pracovišť stále funguje dle zastaralých systémů a své zaměstnance vnímá pouze jako roboty, od kterých vyžadují splnění zadaných úkolů. Avšak čím dál tím více si společnosti začínají všimnout toho, že když se o své zaměstnance začnou řádně starat a vytvářet jim příjemné prostředí, jejich produktivita a efektivita se skutečně zlepšují, což zlepšuje i celkovou náladu na pracovišti. To může vést k rychlému rozvoji firmy, novým příležitostem, ale také k menšímu výskytu pracovních výpovědí zaměstnanců, kteří pak práci mají rádi a jsou jí věrní.

V České republice i v dalších zemích existuje pár míst, která se vyloženě zaměřují na wellbeing na pracovišti, mezi ně patří především coworkingová centra a business huby, kterým je také věnována tato práce. Jsou význačné tím, že vytváří komunity, propojují lidi mezi sebou a snaží se o to, aby jejich členové byli šťastní. Aby zažívali při své práci rozmanitost a si mohli uspokojit všechny své potřeby.

Tyto business huby nabízí lidem krásná, kreativní, designová prostředí, ve kterých mohou rozvíjet svoji kreativitu. Ale nejen to, nabízí i řadu vzdělávacích akcí a eventů, díky kterým se daný člověk může posouvat kariérně dál. Není to tedy jenom práce, ale má i nějakou nadhodnotu, mohou se dále rozvíjet. Wellbeing na pracovišti patří mezi moderní procesy, které jsou zaváděny pouze několika společnostmi. V této práci jsou analyzovány dva prostory: portugalský Business Hub Lionesa a český Business Hub Opero. Tyto prostory byly vybrány na základě své podobnosti a lze díky nim se uskutečnit srovnání jednotlivých pracovišť.

Práce analyzuje nejen wellbeing jako takový, ale i samotnou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Je zaměřena také na to, co je důležité zajistit, aby mohl být wellbeing úspěšně implementován do firemní kultury.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 WELLBEING

Pojem wellbeing je velmi diskutovaným tématem napříč několika vědními disciplínami. Pod tímto pojmem si lze představit duševní stav jedince, ve kterém se dlouhodobě nachází. Tento odborný termín pochází z kombinace dvou anglických výrazů, ze slov *well*, které je překládané jako „dobře“ a *being* překládané jako „existence“ neboli „žítí“ (Křivohlavý, 2013, s. 25-26). Wellbeing se v různých formách vyskytuje v životě každého z nás, můžeme jej aplikovat do školství, do pracovních procesů v zaměstnání, do osobních rodinných záležitostí či do úspěšného vedení týmů z pozice teamleadera, kterému se věnuje tato práce.

Organizace zaměřená na duševní zdraví „Mind“ stanovuje, že pokud se člověk nachází ve stavu wellbeingu, je schopen:

- být sebejistý a dokázat vnímat vlastní pozitivní sebehodnocení
- prožívat a vyjadřovat škálu emocí
- budovat a udržovat dobré, pevné a dlouhodobé vztahy s lidmi v jeho okolí
- pocitu zapojení se do světa kolem něj
- produktivního pracovního a fungování v běžném životě
- vypořádat se se stresem každodenního života
- přizpůsobit se a změnám a zvládnou čelit i nejistotám

(Hasson, Gill a Butler, s. 4, 2020, cit. Dle Mind.org.uk, ©2024)

Můžeme jej považovat za komplexní koncept, který klade důraz převážně na kvalitu života a pocit štěstí a spokojenosti v našem denním jednání. Obecně se wellbeing popisuje jakožto stav, ve kterém samotný jedinec dosahuje svého potenciálu, plní si své vytyčené cíle a má kontrolu nad svým životem (Křivohlavý, 2013, s. 21-23). Duševní pohoda ovšem není pouze o pozitivních pocitech, a proto ve vztahu k wellbeingu by člověk měl zvládat i běžné životní výzvy s pocitem odhodlání, síly a optimismu. Hasson, Gill a Butler (2020, s. 5) uvádí, že samozné štěstí a pohoda jsou samozřejmě důležité, ale pod pojem wellbeing zahrnujeme více než jen pozitivní pocity, které přináší pocity štěstí jednotlivce. Wellbeing zahrnuje také schopnost a odolnost zvládat obtíže, problémy a výzvy, tedy tzv. „normální stresy“.

Důležité je ovšem podotknout, že na život každého z nás nelze nahlížet jednostranně a přímočaře. Autorka Slezáčková (2012, s. 33) stanovuje, že kvalita života se dá pojmut z hlediska jak subjektivního, tak objektivního. Objektivní pohled na kvalitu života analyzuje

životní podmínky dané osoby (např. zdravotní stav, socioekonomický status ve společnosti), zatímco ten subjektivní se soustředí na osobní pohodu a životní spokojenost, kam můžeme zařadit i pracovní spokojenost jedince, které se věnuje tato práce.

## 1.1 Definice pojmu

Podobně jako u marketingu ani zde u wellbeingu nemůžeme stanovit přesnou definici, jelikož se názory autorů liší napříč odbornými studii. Diener (2009, s. 393) ve své studii stanovil, že se interpretace rozcházejí z důvodu zainteresování různorodých vědních oborů a protichůdných pohledů na věc, konkrétně se na něj zaměřuje filozofie, psychologie, sociologie a další podobné disciplíny. Blatný (2005, s. 12) ve své knize obdobně stanovuje, že: „O podstatě tohoto konceptu je třeba uvažovat v interdisciplinárních souvislostech, protože wellbeing je jedním z pojmů i jevů, jejichž primární založení je spíše psychologické, avšak zasahují do řady dalších společenskovedních i přírodovědných oborů (filozofie, sociologie, pedagogika, medicína a všechny její subdisciplíny) a jsou užívány též v obecném jazyce.“ Výzkum v oblasti wellbeingu roste více až v posledních desetiletích. Ačkoli to není jen věc 21. století, tak stále nebylo vytvořeno dostatečné množství jednoznačných poznatků k vytvoření konkrétní jednotné definice, a to z toho důvodu, že k slovu wellbeing se často přiřazuje i slovo subjektivita. Dodge, a spoluautoři Daly, Huyton a Sanders ve své studii z roku 2012 stanovují (s. 222), že stále ve 21. století zůstává otázka přesného definování nebo popsání wellbeingu do značné míry nevyřešená. Řada definic je příliš širokých a nejasných.

Autor Thomas (2009, s. 56) tvrdil, že wellbeing je těžko definovatelný a nehmatatelný, nejtěžší je však k němu přistupovat v otázce měření, jelikož je subjektivní.

Wellbeing je v naší společnosti probírán již řadu let, ač se jeho název a interpretace často liší, hlavní myšlenka diskutovaná různými autory zůstává stále stejná. V Dienerově díle (2009, s. 401). se můžeme dočíst, že kořeny pojmu nalezneme už dávno v antickém Řecku, kde se jím zabývali antičtí myslitelé. První informace o zmínce wellbeingu jsou přisuzovány Sokratovi. Ten se jako první filozof tímto konceptem zabíral a spojoval jej se *štěstím*. Dle Sokrata štěstí nepramení z bohatství, slávy, moci nebo lásky, ale z celoživotního učení, sebekontroly a moudrosti. Ostatní řečtí filozofové měli názor od Sokrata odlišný, považovali wellbeing totiž spíše jako *způsob života*. „V díle zakladatele psychologie ve smyslu systematického výkladu duševních jevů, Aristotela, tato blaženost,

nazíraná jako dokonalá harmonie, reprezentuje pro člověka nejvyšší dobro, uskutečnitelné lidským jednáním.“ (Blatný, s.12, 2005)

První oficiální zmínka o wellbeingu byla v roce 1948 popsána Světovou zdravotnickou organizací (WHO), která tento pojem zařadila pod odvětví zdraví jako „stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody“ (Kebza a Šolcová, 2005, s. 36).

„Uvedená definice zdraví WHO byla později dále rozpracována a precizována, mj. doplněním důležité charakteristiky zdraví jako schopnosti vést sociálně a ekonomicky produktivní život.“ (Blatný, s 12, 2005).

Jedním z hlavních autorů věnujících se wellbeingu byl Ed Diener, který na toto téma sepsal hned několik svých studií. Jeho nejznámější interpretace a vysvětlení wellbeingu zní: „Lidé zažívají silný pocit osobní pohody, když prožívají mnoho pozitivních a málo negativních emocí, když se podílejí na osobně zajímavých aktivitách a když jsou spokojeni se svým životem.“ (Diener, 2000, s. 34).

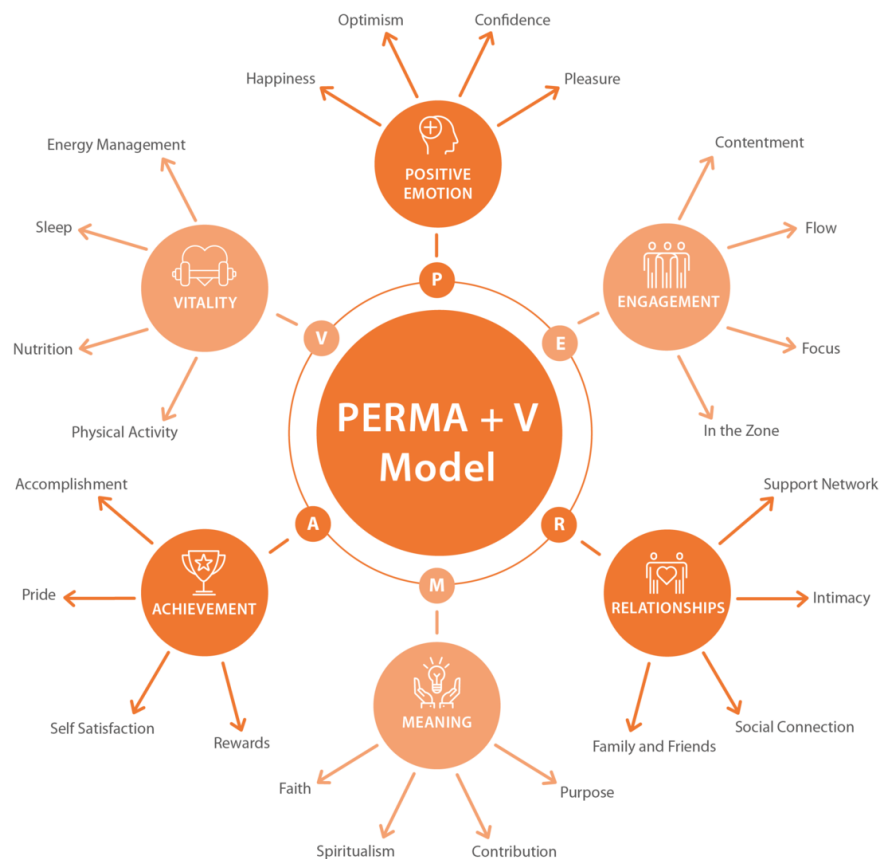
Autor Diener (Diener a kol., 2002, s. 117) také v roce 2002 ve své spisu uvedl, že wellbeing můžeme popsat jako „dlouhodobý či přetrvávající emoční stav, ve kterém je reflektována celková spokojenost člověka s vlastním životem.“

V České republice je popisován tento pojem poněkud jinak než pouze skrze zdraví, jak bylo definováno ve WHO. Autor Křivohlavý (2004, s. 192) tvrdí, že v české terminologii se nejčastěji užívají jako ekvivalent pojmu wellbeing varianty slova „pohoda“, „pocit“ či „prožitek osobní pohody“. Na webu opatrujse.cz (Jak chápat duševní zdraví? © Copyright 2021) autoři ovšem uvádí, že mentální wellbeing bývá někdy překládán jako “duševní pohoda”. V českém slově “pohoda” ovšem můžeme vnímat pasivitu – jsem v pohodě a nic pro to už nemusím dělat. Avšak v případě wellbeingu je situace často odlišná. Jedinec musí vyvíjet úsilí, aby dokázal odolávat duševním výzvám, které mu život přináší. Autor Blatný (2001, s. 358) překládá wellbeing spíše jakožto pocit životní spokojenosti. Stanovuje také, že wellbeing můžeme považovat za již konkrétní vědní disciplínu.

„Psychologie osobní pohody (wellbeing) již plně etablovanou psychologickou disciplínou.“ (Blatný, s 5, 2005).

V posledních letech se velice zmiňovala nová metoda analýzy wellbeingu, jejíž autorem je americký psycholog Dr. Martin Seligman, který v roce 2011 vysvětlil svou teorii PERMA+V, jakožto pochopení problematiky duševní pohody.





Obrázek 1 PERMA+V model dle teorie wellbeingu Dr. Martina Seligmana; Dostupné z: [www.itsmental.co.uk/PERMA-V-MODEL](http://www.itsmental.co.uk/PERMA-V-MODEL)

Jedná se o akronym, jehož jednotlivé body si můžeme vyložit následovně:

- P – *positive emotion* (pozitivní emoce): řadíme sem všechny pozitivní emoce: hlavně radost, štěstí, pocit sebevědomí a lásky.
- E – *engagement* (angažovanost): tento bod popisuje stav, ve kterém jsme plně zabráněni do nějaké aktivity, soustředíme se a zažíváme takzvanou *flow*.
- R – *relationships* (vztahy): spadají sem veškeré naše životní vztahy s okolím. Bod popisuje sociální propojení ve společnosti a schopnost vzájemné podpory.
- M – *meaning* (význam): patří sem smysluplnost našeho denního konání, důvěra a účely, proč si za něčím jdeme
- A – *achievement* (úspěch): sem zařazujeme vytyčené a splněné cíle, uznání a sebeuspokojení z dobře odvedené práce

- V – vitality (životní síla): pod tento bod přiřazujeme ty životní aktivity, abychom byli tělesně zdraví a udržovali tak harmonii (spánek, sport, výživné látky apod.)

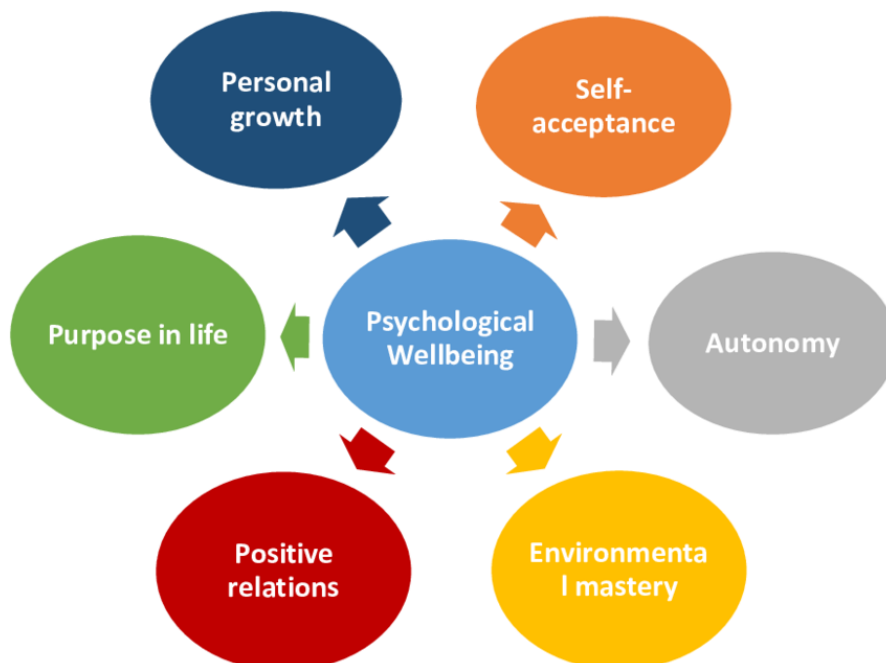
(Seligman, 2014, s. 60)

Autor popisuje tyto body jako 6 stavebních kamenů podporujících prosperitu v životě jedince. Jejich vzájemným propojením, rovnováhou a harmonií dospějeme k pocitu spokojenosti ve vlastním bytí. Při spojení všech těchto aspektů můžeme docílit k poznání pojmu wellbeing.

Poslední zde zmíněnou zajímavou teorií snažící se pochopit wellbeing jako celek je teorie autorky Ryffové, které se komplexněji práce věnuje v další kapitole.

## 1.2 Struktura duševní pohody dle Ryffové

V roce 1995 autorky Ryffová (uznávaná americká psycholožka) a Keyesová stanovily ve své studii, že duševní pohoda má 6 dimenzí, na které je třeba brát zřetel. Svůj koncept označily blíže jako „Ryff’s scales of psychological well-being – RPWB“ tedy škálu psychologické duševní pohody (Ryffová a Keyesová, 1995, s. 721). Při jejím dodržování opět lze dosáhnout stavu životní pohody.



Obrázek 2 Škála wellbeingu dle Carol Ryffové – RPWB; Dostupné z:  
[www.researchgate.net/figure/Ryffs-model-of-wellbeing](http://www.researchgate.net/figure/Ryffs-model-of-wellbeing)

1. *Self-acceptance* (sebepřijetí) – Přístup k sobě, kdy člověk pozitivně hodnotí sebe sama, akceptuje všechny své stránky a má porozumění pro svou minulost.

2. *Positive relations* (pozitivní vztahy) – Schopnost navazovat hluboké a naplňující vztahy s ostatními, pečovat o blaho druhých a projevovat empatii.
3. *Autonomy* (autonomie) – Schopnost jedince být nezávislý a sebeurčující, odolávat vnějším tlakům a udržet si svůj vlastní úhel pohledu a chování bez potřeby názorů druhých.
4. *Environmental mastery* (Vnímání životního prostředí) – Pocit schopnosti úspěšně zvládat každodenní životní situace, orientace v okolním světě a využívání příležitostí pro dosažení osobních cílů.
5. *Purpose in life* (smysl života) – Vnímání vlastního života jako smysluplného a cílevědomého s jasným směřováním k cílům z minulosti do současnosti.
6. *Personal growth* (Seberozvoj) – Otevřenost k osobnímu růstu; neustálé zdokonalování se, otevřenost novým zkušenostem a schopnost pozorovat pozitivní změny ve vlastním životě.

(Ryffová a Keyesová, 1995, 722)

### 1.3 Subjektivní a psychologický wellbeing

„V anglosaské literatuře se někdy objevuje i poněkud širší pojem „subjective wellbeing“, nebo „psychological“ či „mental“ wellbeing,“ (Blatný, s 12, 2005).

Jak již tato práce jednou zmiňovala, wellbeing je hlavně o subjektivitě každého z nás a psychologickém prožívání našich emocí a stavů, které se nám v životě dějí. Jevy subjektivity a psychologického vnímání mají hodně společných faktorů, avšak z hlediska wellbeingu je musíme popsat odděleně. Historicky jsou tyto dvě rozdělování vysvětlovány jednotlivě, jelikož u nich lze sledovat různé aspekty, na co se konkrétně zaměřují.

**Subjektivní wellbeing (SWB)** se věnuje převážně tomu, jak lidé vnímají a hodnotí svůj vlastní život z hlediska osobní spokojenosti a štěstí. Dle Seligmana (2002, s. 92) koncept obsahuje tři hlavní komponenty: kognitivní hodnocení života jako celku, pozitivní afekt a nízký negativní afekt. Tedy jak prožíváme pozitivní a negativní emoce.

**Psychologický wellbeing (PWB)**, byl navržený výše zmiňovanou psycholožkou Carol Ryffovou, a přistupuje k wellbeingu z trochu jiného úhlu. Tento přístup klade důraz na seberealizaci jedince a dosahování vlastního potenciálu, což znamená, že mluvíme o pozitivní funkci v životě člověka. Je vnímán jako realizace lidského potenciálu, uskutečňování životního smyslu a neustálý rozvoj osobnosti (Ryffová, Keyesová, 1995).

Oba koncepty jsou klíčové pro pochopení toho, jak lidé vnímají svůj život a jaké faktory přispívají k jejich pocitu štěstí a spokojenosti. Přestože se mohou zdát podobné, zaměřují se na různé aspekty wellbeingu a vzájemně se doplňují.

## 1.4 Hédonický a Eudaimonický přístup

Vědecké studie obecně uznávají dva hlavní směry k pojetí wellbeingu: hédonismus a eudaimonismus. Tyto přístupy nejsou v rozporu, nesoupeří spolu, ale navzájem se doplňují a můžeme je přiřadit k výše vysvětleným pojmům *subjektivní* a *psychologický* wellbeing. Oba tyto směry se v průběhu historie různě měnily, formovaly a prolínaly. Dnes už můžeme zřetelně vidět značné rozdíly v obou názorech.

Dodge (2012, s. 223) ve své studii rozlišuje směry tak, že hedonistická tradice zdůrazňuje aspekty, jako je například štěstí, pozitivní afekt, nízký negativní afekt a osobní spokojenost se životem, a na druhou stranu eudaimonistická tradice vyzdvihuje pozitivní psychologické fungování a lidský rozvoj.

### 1.4.1 Hédonický přístup

Hédonický přístup je také často spojován s výše vysvětleným pojmem *subjektivní wellbeing*. Hedonický wellbeing lze definovat v termínech lidského potěšení a štěstí, někdy je pojímán i také jako subjektivní wellbeing, vychází tedy převážně z positivity (Hesketh a Cooper, 2019 s. 10). Dle této literatury pod něj můžeme tudíž zařadit například hojně zmiňované štěstí, dobrou náladu v daný moment, blaho či celkovou životní spokojenost. Hédonistický přístup byl několika autory kritizován z důvodu jeho proměnlivosti, časté nestálosti a ovlivňování dle typu jednotlivce (Dodge, 2012, s. 232).

### 1.4.2 Eudaimonický přístup

V důsledku kritiky hedonistického přístupu vznikla eudaimonická perspektiva. Ta navazuje na Aristotelovu myšlenku eudaimonie, jež představuje *blaženost*. Ta dle Aristotela plyne z mravů a ctnostného správného chování (Bedrnová a kol, 2012, s. 48). Klade důraz na význam růstu osobnosti, dosahování seberealizace a provádění prospěšných činů. Hesketh a Cooper (2019, s. 10) vysvětlili své tvrzení, že eudaimonický přístup odkazuje především na účelnou stránku wellbeingu. Hlavně na pozitivní způsoby, jakými sami žijeme, jak vnímáme život a jak ovládáme běžné životní jevy. Zahrnuje takové aspekty, jako jsou pozitivní vztahy, smysl života či sebezpřijetí.

## 1.5 Implikace wellbeingu do běžného fungování

Jako většina věcí na tomto světě, i wellbeing začíná u nás samotných. Musíme chtít činit změny, mít nad sebou kontrolu a snažit se o harmonii v našem životě. Je důležité být proaktivní a všimnout si potřeb, které naše tělo vyžaduje. Je třeba nejen poznat prostředí kolem nás a zanalyzovat, zda jsme v něm šťastní, ale především musíme znát sami sebe. Odhadnout co nám vyhovuje a jak dokážeme nejefektivněji v životě fungovat. Abychom podpořili osobní duševní pohodu, je třeba dbát na řadu faktorů, jak uvádí Hesketh s Cooperem (2019, s. 83). Ti totiž uvádí, že je samozřejmě důležité zaměřovat se na stravu a cvičení, ale stejně tak i na denní snížení stresu, správné množství spánku, rovnováhu mezi prací a osobním životem (work-life balance), vhodné pracovní prostředí a například i na to, mít dobrého šéfa či být sám dobrým šéfem. Dále je důležité mít kolem sebe kvalitní sociální kruh, trávit čas i mimo pracoviště s přáteli a rodinou, věnovat se svým oblíbeným koníčkům nebo sportu. Stanovují, že tyto sociální a k wellbeingu přispívající aspekty jsou v životě nepostradatelné.

## 1.6 Rovnováha osobního a pracovního života

Autor Michael Armstrong (2015, s. 224) popisuje, že: „Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance) vyjadřuje snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a mimo ni (například zvládání rodičovských a dalších povinností nebo užívání si jiných činností a zájmů).“ Rovnováha jak v osobním, tak v pracovním životě je velmi důležitá, jelikož když se v nějaké fázi našeho bytí vyskytne nepoměr, tak to může vést k závažnějším problémům, jako je například vyhoření, deprese či vyskytnutí zdravotních komplikací. „Syndromem vyhoření trpí podle odborníků každý pátý Čech. Nejohroženější jsou vrcholoví manažeři, lékaři, zdravotníci, učitelé, policisté a soudci.“ (Syndrom vyhoření, stres v práci; iRozhlas, 2018) V osobním životě je nastavení životní rovnováhy spíše na nás samotných, ovšem v zaměstnání je to úkol převážně vedení a příslušných managerů. „Celkový pocit rovnováhy dělá lidem práci příjemnější. Pro zaměstnavatele navíc snižuje absence a fluktuaci zaměstnanců.“ (conectio.eu, 2022) V článku společnosti Business news daily (2018, s.12) shrnují komplexně celou problematiku autoři tak, že práce je sama o sobě náročná. Očekává se totiž, že v ní strávíme celý den, abychom řádně dokončili své úkoly. Někdy je od našich nařízených nastaveno i očekávání, abychom byli dostupní 24/7, tedy celý den, zejména s všudypřítomností telefonů, Wi-Fi připojení a signálu. I když je chvályhodné vynikat ve své kariéře, když

se ovšem poté pracovní stres přenesse do našeho osobního života, může to zásadně narušit duševní a fyzickou pohodu.



Obrázek 3 Stav životní rovnováhy; Dostupné z: [www.conectio.eu/rovnovaha](http://www.conectio.eu/rovnovaha)

### 1.6.1 Teorie dynamické rovnováhy

Teorie dynamické rovnováhy je někdy také označována jako teorie dynamického ekvilibria nebo set-point theory. Podle tohoto přístupu se úroveň rovnováhy mezi pozitivními a negativními emocemi udržuje převážně konsistentně díky vlastním charakteristikám osobnosti. Je důležité ovšem zmínit, že změny v emocionálním stavu vyvolané příjemnými či nepříjemnými událostmi mohou způsobit dočasný ústup od stabilních osobnostních vlastností, avšak časem dochází k obnově původního emocionálního stavu. Teorie naznačuje, že lidé mají vnitřní schopnost se adaptovat a nalézt cestu zpět k své emocionální rovnováze. Tento proces nejen poukazuje na flexibilitu jedince v reakci na životní změny, ale také zdůrazňuje význam sebepoznání a sebereflexe pro udržení duševního zdraví a celkového wellbeingu (Headey a Wearing, 1989, s. 732). Udržování rovnovážného stavu

Každý z nás chce žít svůj život v rovnováze, je totiž všude kolem nás je pro nás nejpřirozenější. Chceme mít zkrátka pocit, že náš život směřuje správným směrem a je vyrovnaný ve všech jeho aspektech. V osobní rovnováze se můžeme udržet i dlouhodobě, pokud budeme pracovat na vědomém či nevědomém dodržování zásad duševní hygieny.

Dle *Teorie motivace udržení rovnováhy* autora Maslowa, je pro zajištění duševní pohody třeba dbát na tyto faktory:

- Fyziologické potřeby: jsou základem pro fungování člověka, zahrnují důležité aspekty jako je kvalitní strava, dostatek vody a kvalitní pravidelný spánek. Jejich uspokojení je nezbytné pro udržení zdraví a homeostázy těla.
- Bezpečí a jistota: týkají se potřeby ochrany před fyzickým i emocionálním nebezpečím. Lidé vyhledávají stabilitu ve svých životech prostřednictvím bezpečného domova, finanční jistoty a ochrany zdraví.
- Sounáležitost a láska: potřeba sounáležitosti a lásky je klíčová pro vytváření hlubokých mezilidských vztahů, jako jsou přátelství, pracovní nebo partnerské vztahy.
- Uznání a sebeúcta: reflektují lidskou touhu po ocenění od ostatních a po pocitu vlastní hodnoty a úspěchu. Dosahování cílů a uznání vlastních schopností a úspěchů přispívají k pozitivní sebeúctě.
- Seberealizace: jedná se o proces rozvoje a využití vlastního potenciálu, schopností a talentů. Lidé usilující o seberealizaci hledají osobní růst, kreativitu a naplnění v oblastech, které jsou pro ně významné.

(Maslowova pyramida, mentem.cz)





Obrázek 4 Rovnovážný stav jedince; Dostupné z: [www.linkedin.com/pulse/work-life-balance-yash-maheshwari](http://www.linkedin.com/pulse/work-life-balance-yash-maheshwari)



Obrázek 5 Maslowova teorie udržení rovnováhy; Dostupné z: [www.medium.com/design-kisk/maslowova-hierarchie](http://www.medium.com/design-kisk/maslowova-hierarchie)

## 2 FIREMNÍ WELLBEING NA PRACOVIŠTI

Pracovní wellbeing se soustředí na fyzické, mentální a bezpečnostní aspekty v pracovním prostředí, ale i na pracovní vztahy a vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci. Dnešní doba je velmi zrychlená a vedení firem často klade i velké nároky na své zaměstnance, zaměřuje se převážně na kvantitu práce, často i na úkor kvality či možností člověka. Mikuláščík (2015, s. 38) ve své knize zmiňuje, že: „uspěchanost dnešní doby nutí lidi stihnout hodně věcí, média chrlí velké množství informací, což vede ke kladení vysokých nároků na sebe sama.“

S příchodem moderní generace Gen Z na pracovní trh se objevuje také požadavek na flexibilnější přístup k práci, včetně zavedení wellbeingových prvků na pracovišti, které umožňují mladým lidem lépe fungovat. Tradiční struktury firemního fungování jsou již zastaralé. V současnosti, když se stávají běžnými i formy remote práce, je tudíž třeba se adaptovat a věnovat pozornost rozvoji a potřebám zaměstnanců, aby byli spokojeni a byli produktivní.

Autorka Bedrnová (2012, s. 209) ve své knize výstižně definuje, že aktuálně prochází společnost podstatnými proměnami. Růst tempo technického pokroku a vliv globalizace na pracovní trh, spolu s redukcí velikosti organizací a úpravami v jejich struktuře, vedou k demografickým změnám, jako je narůstající počet žen v zaměstnání, stárnutí populace či zvýšená pracovní mobilita. Jako odpověď na tyto vývoje se pracovní prostředí stává více flexibilním a častěji se uplatňují nekonvenční pracovní modely. Tyto trendy vyžadují od zaměstnanců vyšší míru iniciativy a nezávislosti.

Wellbeingu na pracovišti by se mělo věnovat převážně oddělení HR – human resources, neboli řízení lidských zdrojů, které se zaměřuje na sledování zaměstnanců firmy a snaží se postupně plnit jejich potřeby a vyslyšet prosby. „Human resource management is defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and wellbeing of the people working in organizations“ (Armstrong, 2016, s. 53).<sup>1</sup>

Celkovou potřebu zavádění wellbeingu na pracovišti vystihuje citace z článku média Business news daily:

V článku z Business news daily (2018, s. 12) je psáno, že lidé potřebují čas na přemýšlení, odpočinek i na to dát si pauzu, jinak se následně jejich produktivita snižuje.

---

<sup>1</sup> Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický, integrovaný a koherentní přístup k zaměstnávání, rozvoji a wellbeing lidí pracujících v organizacích.

Důležité je také ovšem stanovit, že každý člověk je jiný a někomu může vyhovovat i jednoduchost střízlivý přístup k pracovnímu prostředí. Proto je třeba lidem naslouchat a řídit se jejich nastavením.

Wellbeing a firemní wellbeing spolu úzce so, souvisí. Například Nielsen a Warr (2018, s.26) zdůrazňují spojitost mezi wellbeingem a pracovním výkonem. což podtrhuje i studie provedená mezi australskými pracovníky. Podle této studie 92 % dotazovaných totiž věří, že štěstí v práci vede k výrazně lepší produktivitě a efektivitě. Tato studie byla zpracována v roce 2003 autorkou Fisherovou. Ze studie můžeme pochopit, že vytváření příjemného pracovního prostředí je v zájmu jak samotných pracovníků, tak i zaměstnavatelů. Koncepti firemního wellbeingu se věnuje řada autorů, a pro účely této práce byla zvolena teorie Cliftona a Hartera, která je dle mého názoru nejvíce podrobná a zaměřuje se na širokou škálu aspektů.

## 2.1 Pět komponentů pracovního wellbeingu dle Cliftona a Hartera

Wellbeing je podle autorů Cliftona a Hartera (s.29, 2021) tvořen pěti hlavními elementy. Dělíme jej na karierní, sociální, finanční, fyzický a komunitní wellbeing:

- **Karierní wellbeing:** Člověk nachází uspokojení v každodenních činnostech, které vykonává.
- **Sociální wellbeing:** Člověk ve svém životě udržuje významné vztahy založené na přátelství.
- **Finanční wellbeing:** Člověk je schopen efektivně spravovat své finanční prostředky.
- **Fyzický wellbeing:** Člověk má energii k dokončení zahájených úkolů.
- **Komunitní wellbeing:** Člověk nachází uspokojení ve společenském prostředí, ve kterém se nachází.

### 2.1.1 Karierní wellbeing

*„20 % of employees strongly agree that they like what they do every day. Those who disagree or strongly disagree that they like what they do every day report substantially higher daily*

*boredom, more anger and lower engagement than those who strongly agree“ (Clifton a Harter 2021, s. 29).<sup>2</sup>*

Kariérní wellbeing se zaměřuje na to, aby byl člověk ve svém zaměstnání šťastný a jeho práce mu dávala smysl. Pokud si člověk svoji práci neužívá a jen v ní přežívá, má to pak velké následky na jeho produktivitu, výkonnost i na odevzdané úkoly. Clifton (2021, s. 29) proto definuje, že pracovníci s vysokou mírou zájmu o svou práci projevují zvýšené pocity štěstí a spokojenosti uvádějí nižší projevy stresu a melancholie ve srovnání s těmi, kteří mají zájem menší. Tyto rozdíly byly výraznější v průběhu pracovních hodin než v době osobního volna po práci.

### **Jak dle Cliftona (2021, s. 30) tedy vypadá skutečně prosperující kariéra?**

Zaměstnanci, kteří ve své pracovní činnosti prosperují, se každé ráno probouzejí s pocitem, že se na práci, kterou budou vykonávat těší, protože je pro ně smysluplná a posouvá je vpřed. Jsou si vědomi, že mají potřebné dovednosti a talent k dosažení úspěšnému dodělení stanovených úkolů. Práce pro ně znamená stejně tolik, nebo dokonce i více, jak jejich mzda. Vědí také, že jejich úspěchy jejich okolí vidí a jsou oceňovány. Bez ohledu na občasný stres nebo nároky daného dne či týdne si užívají děláni toho, v čem vynikají, a snaží se pozitivně ovlivňovat a měnit svět. Když je zaměstnanec v kariéře opravdu spokojený, přestane jen počítat dny do nadcházejícího víkendu, ale jeho nechuť k práci se ztratí.

#### **2.1.2 Sociální wellbeing**

„Tři z deseti zaměstnanců silně souhlasí s tím, že mají v práci nejlepšího přítele.“

*„Three in 10 employees strongly agree that they have a best friend at work“ (Clifton a Harter 2021, s. 29).<sup>3</sup>*

Sociální wellbeing definuje veškeré vztahy na pracovišti a to, jak je třeba spolu v daném zaměstnání vycházet a kooperovat. Bylo zjištěno, že čím lépe se lidé na pracovišti cítí

---

<sup>2</sup> „20 % zaměstnanců silně souhlasí, že se jim líbí, co každý den dělají. Ti, kteří nesouhlasí nebo silně nesouhlasí, že se jim líbí jejich každodenní práce, hlásí výrazně vyšší denní pocit nudy, více zlosti a nižší zapojení než ti, kteří silně souhlasí.“

<sup>3</sup> „Tři z deseti zaměstnanců silně souhlasí s tím, že mají v práci nejlepšího přítele.“

a čím více přátel člověk kolem sebe na tomto místě má, tím raději do práce dochází a jeho práce je produktivnější.

Dle Cliftona (2021, s. 29) jsou zaměstnanci efektivnější a produkují kvalitnější práci, když mají mezi kolegy blízkého přítele, což zdůrazňuje důležitost dobrých sociálních vztahů pro jejich úspěch v práci. Naopak k zastaralým podnikovým představám, přátelství mezi zaměstnanci přispívá k rychlejšímu a hladšímu pracovnímu procesu, protože se snižuje čas věnovaný zpochybňování záměrů ostatních a umožňuje se více prostoru pro přímé a upřímné komunikace, které jsou klíčem k lepší produktivitě.

### 2.1.3 Finanční wellbeing

*„Struggling or suffering financial wellbeing is the single strongest predictor of daily worry and stress for people with jobs“ (Clifton a Harter, 2021, s.31)<sup>4</sup>.*

Finanční wellbeing souvisí s finanční bezpečností a nezávislostí. Mnoho lidí vydělává hodně peněz, přesto se cítí finančně nejistě. Žijí nad své možnosti, utrácejí za zbytečnosti a nahromadí vysoké dluhy jen a pouze ve snaze držet krok s ostatními nebo je předčit. Na druhou stranu jsou lidé, kteří vydělávají méně, ale jsou finančně zabezpečeni a mohou si dovolit dělat mnoho věcí, které chtějí, aniž by se museli strachovat o peníze. Žijí v psychické pohodě a hospodaří s penězi dle svých možností. Člověk se musí zkrátka jen rozhodnout, zda chce žít podle svých potřeb, nebo potřeb druhých. Tento pocit představuje jádro finančního wellbeingu (Clifton a Harter, 2021, s.31).

### 2.1.4 Fyzický wellbeing

*„Two in ten strongly agree that they have felt active and productive every day in the past week“ (Clifton a Harter, 2021, s.35).<sup>5</sup>*

Fyzická pohoda je zaměřená na řízení svého zdraví tak, abychom měli energii na všechno, co chceme udělat. Nejdůležitější je mít kontrolu nad spánkem, cvičením a stravou. Clifton (2021, s.36) ve své knize uvádí, že výhod dobrého spánku je mnoho. Patří sem například snížení stresu, zlepšení učení a paměti, a dokonce i lepší řešení problémů a krizových situací.

---

<sup>4</sup> „Problémy nebo strádání ve finančním wellbeingu jsou pro lidi se zaměstnáním jedním z nejsilnějších prediktorů každodenních starostí a stresu.“

<sup>5</sup> „Dva z deseti silně souhlasí s tím, že se v posledním týdnu cítili aktivní a produktivní úplně každý den.“

Tvrdí také, že pro zaměstnavatele, kteří vedou kreativní týmy, je spánek nezbytný, buduje totiž také imunitu.

Potíže s fyzickým zdravím ovlivňují naši každodenní energii i odolnost. Lidé, kteří pravidelně cvičí se cítí následující den více než dvakrát tak fyzicky aktivní, a dokonce i ti, kteří se věnují cvičení pouze dvakrát týdně, jsou šťastnější a pocítují podstatně méně stresu (Clifton a Harter, 2021, s.36).

### 2.1.5 Komunitní wellbeing

*„Organisation with better corporate social responsibility (CSR) reputations outperform their peers on key financial metrics“ (Clifton a Harter, 2021, s.38).<sup>6</sup>*

Jako poslední Clifton mluví o wellbeingu komunitním, který popisuje potřebu dobré společnosti, ve které se zaměstnanci cítí bezpečně a řádně využít. Pro zaměstnance firem je zásadní smysluplná pracovní pozice, díky které se snaží dělat svět lepším místem. Lidé totiž chtějí vědět, že jejich život má význam, jak v práci, tak i ve všem jiném co dělají. Chtějí, aby jejich organizace byly zastánci většího poslání než jen pouhé zvyšování zisků. Clifton na stejné straně i píše, že díky kvalitnímu komunitnímu wellbeingu se zaměstnanci cítí bezpečně a mají pocit, že místo, kde žijí a pracují také odpovídá životnímu stylu, který ve svém životě chtějí. Členové těchto komunit také často tvrdí, že jsou hrdí na to, že do takové skupiny patří a mají tak pocit, že jejich život směřuje správným směrem.

## 2.2 Zavádění wellbeingu do firemní kultury

Když chce vedení organizace začít začleňovat wellbeing do firemní kultury, tak je třeba se z počátku zaměřit na důkladnou analýzu stávajících podmínek firmy. HR oddělení by mělo naslouchat potřebám zaměstnanců a dbát na to, co jim schází a nevyhovuje. Je důležité se s lidmi bavit a zjistit, co by jim v práci udělalo radost, co by je podpořilo v produktivitě nebo co by jim pomohlo se cítit lépe. K získávání takových dat mohou posloužit kolektivní akce, při kterých se rozvede společná diskuse, která může vést k novým nápadům. Příkladem takových akcí jsou občasná firemní snídaně, teambuildingové aktivity a další naučné eventy. Informace se dají získat i korespondenčně vyplněním dotazníků. Když

---

<sup>6</sup> „Organizace s lepší pověstí v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR) překonávají své konkurenty v klíčových finančních ukazatelích.“

se zaměstnanci budou podílet na výběru programů pro jejich pohodu sami, bude to pro všechny mnohem smysluplnější. Wellbeing může i velmi pozitivně podpořit vytvoření kreativních chill-out zón, které budou sloužit k načerpání potřebné energie ve chvílích odpočinku. Tyto zóny mohou být vybaveny nějakou kolektivní hrou (stolní fotbal, šipky, PS4) či mohou obsahovat pohodlné vybavení ke klidnému rozjímání – např. sedací pytle.

Nad pracovním wellbeingem je třeba přemýšlet v dlouhodobém hledisku. Mnoho podniků se zaměřuje také i na různorodost pracovních stolů a míst (různé tvary, rozložení a vybavení), aby práce pro jejich zaměstnance nebyla monotónní.

Manažeři a leaderi by měli se svými podřízenými úzce spolupracovat, nejen v rovině pracovní, ale i osobní. Měli by své zaměstnance inspirovat, podporovat je a snažit se jim vyjít vstříc. Je důležité si stanovit danou rovnováhu mezi pohodou na pracovišti a prosperitou samotného podniku. „Existuje domněnka, že manažeři, ať už v malých nebo velkých firmách, mohou efektivně vést lidi, aniž by se museli zajímat o to, jak řídit sebe sama. Toto neblahé přesvědčení může být velkým rizikem, jak ztrácet psychickou odolnost a sebeovládání, což by mohlo ohrozit manažerovu efektivitu práce, ale současně i eliminovat schopnost využívání nejen vlastního potenciálu, ale potažmo i potenciálu jeho spolupracovníků“ (Mikuláščík, s. 35, 2015).

### 2.3 Stress na pracovišti

Stres je neodmyslitelnou součástí našeho každodenního života. Ovlivňuje jak naši fyzickou, tak psychickou pohodu. V dnešní době rychlého tempa a neustálých změn hledáme efektivní způsoby, jak se s tímto neviditelným nepřítelem vypořádat a najít tak cestu k rovnováze. Mikuláščík (2015, s. 66) ve své knize tvrdí, že ovšem stres nemůžeme vnímat výlučně jako negativní věc. Jelikož jistou míru stresu nutně potřebujeme, aktivizuje nás a díky němu jsme schopni úspěšně plnit své cíle. Způsobuje, že reagujeme na podněty v měnících se podmínkách okamžitých i dlouhodobých a mnohdy nás může naše optimální aktivace stresem chránit před ohrožením. Udává také, že: „Stres není jen nějaký podnět, který na nás působí, ale naše reakce na určité situace. To znamená, že ve většině případů je to naše vlastní míra připravenosti, respektive nepřipravenosti a odolnosti (neodolnosti) na danou situaci.“

Armstrong ve svém spisu stanovil 4 důvody, proč je důležité, aby se organizace stresem na pracovišti aktivně zabývaly:



1. Organizace by měly jednat společensky odpovědným způsobem a měly by zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života.
2. Nadměrný stres způsobuje onemocnění.
3. Výsledkem stresu může být neschopnost zvládat nároky vykonávané práce, což ovšem vyvolává další stres.
4. Nadměrný stres může snižovat efektivnost zaměstnanců a tím výkon organizace.  
(Armstrong, s. 225, 2015)

Dle Mikuláščíka je zvládání stresu nezbytné nejen pro vyrovnaný a spokojený život, ale následně také pro svoji úspěšnou kariéru. „Žít, znamená být stále ve stresu, protože každý stimul, který na člověka působí v něm vyvolává nějakou reakci, která je projevem mobilizování sil a adaptace organismu. Člověk se snaží získat znovu ztracenou vnitřní rovnováhu, jde jen o to, aby byl stres snesitelný a působil podpůrně na naši aktivizaci“ (Mikuláščík, 2015, s.73).

## 3 METODIKA PRÁCE

### 3.1 Cíl zkoumání

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak jsou zbudována moderní coworkingová a businessová centra, která se zaměřují na wellbeing svých klientů a zaměstnanců. Zaměřuji se především na koncepci takových prostor v Portugalsku, v Business Hubu Lionesa, a v České republice, v Business Hubu Opero. Tato centra vytvářejí kvalitní a inspirativní prostředí, které podporuje kreativitu jednotlivců a snaží se vyhovět všem různorodým potřebám svých zákazníků. Každý člověk je jiný a ke své práci a produktivitě potřebuje různé prostředky a podmínky. Proto je cílem zjistit, jaké prvky by v takových prostorech neměly chybět, aby byly co nejvíce vyhovující pro širokou skupinu lidí a mohly tak dlouhodobě, konzistentně a efektivně fungovat. Sekundárním cílem je analyzovat aktivity, které tato centra pro své klienty organizují s cílem rozvíjet wellbeing na pracovišti a zaměřit se na vzdělávání svých klientů, čímž podporují myšlenku růstu jak jednotlivců, tak skupin. Propojování freelancerů a nevšednost projektů vede k vzájemné inspiraci a vzniku nových nápadů. Při propojení těchto dvou cílů může dojít k vytvoření komplexního plánu na vybudování vícero takových prostředí, které mohou úspěšně fungovat a rozvíjet myšlenku wellbeingu v dalších českých městech.

### 3.2 Účel šetření

Účel šetření byl zaměřen především na podrobnou analýzu dvou velmi inspirativních businessových center, jak v zahraničí, tak v České republice. Cílem bylo proniknout do nejvyššího managementu těchto organizací, pochopit jejich vize, cíle a hlavní myšlenky, které stojí za výstavbou takových center, a zjistit, jaké mají plány do budoucna. Díky otevřenému přístupu jsem mohla konkrétně vidět, v čem organizace prosperuje, jaká je její historie a jaké má plány na budoucí rozvoj a růst. Různorodost tohoto odvětví mi umožnila porovnat tyto dvě inspirativní místa a zjistit, kde jsou rozdíly nebo společné faktory, které činí tato místa tak úspěšnými a oblíbenými. Hlavním cílem této práce bylo najít omezený postup a návod, jak tato centra a kreativní huby v managementu přistupují k práci a jak se jim podařilo tyto prostory úspěšně vybudovat a udržovat, čímž otvírají nové příležitosti dalším podnikatelům, například v České republice, kteří by chtěli vytvořit a vybudovat podobné projekty. Chci otevřít a prozkoumat toto téma v České republice, inspirovat a ovlivnit ty, kteří mají vizi pro budoucnost.

### 3.3 Výzkumné otázky

HVO: Jaké aktivity lze využít v inspirativních pracovních prostředích Business Hubů, aby měly vliv na kreativitu a wellbeing zaměstnanců?

VVO 1: Jak design pracovního prostoru zaměřený na wellbeing ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců?

VVO 2: Jaké wellbeing programy mohou být implementovány v rámci Business Hubů v Portugalsku?

VVO 3: Jaké wellbeing programy mohou být implementovány v rámci Business Hubů v České republice?

### 3.4 Metody marketingového výzkumu

Metody marketingového výzkumu jsou základními nástroji, slouží převážně k porozumění dané problematice, identifikování potřeb analyzovaného vzorku či hloubkovému porozumění svojí cílové skupině. Tyto metody se dělí na kvantitativní a kvalitativní. V následujících odstavcích jsou konkrétně popsány rozdíly mezi těmito metodami. Pro účely mého výzkumu byla zvolena metoda kvalitativní, díky které bylo zjištěna řada detailních a konkrétních informací.

#### 3.4.1 Kvantitativní metoda

Kvantitativní výzkum se zaměřuje především na objektivní měření získaných výsledků a analýzu dat. Specializuje se spíše na numerické vyjádření vyzkoumaných hodnot a dle Brymana (2012, s. 28) často využívá statistické metody k vyhodnocení vztahů mezi jednotlivými proměnnými. Creswell (2014, s. 65) ve své studii tvrdí, že hlavním cílem kvantitativního výzkumu je průběžné testování hypotéz a teorií prostřednictvím kvantifikovatelných důkazů. Metody kvalitativního výzkumu generují data specifická pro každý případ samostatně, zatímco všechny širší dedukce považují za pouhé hypotézy. Pro ověření pravdivosti těchto hypotéz lze tudíž aplikovat kvantitativní výzkumné techniky. Ve srovnání s výzkumem kvalitativním nemusí tento typ metody poskytnout hloubkové porozumění subjektivním záležitostem jedinců, avšak poskytne jasný, strukturovaný přehled o testovaných vzorcích.

### 3.4.2 Kvalitativní metoda

Kvalitativní výzkum je druhou metodou, kterou je možné zkoumat získávaná data. Je to i způsob, který byl zvolen při výzkumu v této bakalářské práci. Metoda byla zvolena hlavně z toho důvodu, že tento typ výzkumu poskytuje možnost detailního prozkoumání dané problematiky a tím poskytne i hlubší a podrobnější náhled na sledované faktory. Tento přístup umožňuje výzkumníkům pochopit samotné postoje a chování participantů. (Creswell, 2013, s. 77). Mezi kvalitativní metody patří hloubkové i profesní rozhovory, pozorování, focus skupiny či analýza případových studií.

### 3.5 Participanti výzkumu

Participanty výzkumu této práce jsou čtyři rozdílní lidé, které spojuje jedna společná myšlenka: práce v kreativními prostředím s důrazem na efektivní práci, absenci deprese na pracovišti a podporu wellbeingu jak u sebe samotného, tak u lidí v jejich okolí. Práce zkoumá čtyři polostrukturované rozhovory z dvou prostředí inspirativních Business Hubů Portugalska a České republiky. V portugalském Business Hubu Lionesa proběhl rozhovor s happiness manažerkou celého centra, která se pohybuje v top managementu dané organizace. Druhá participantka je bývalou klientkou Business Hubu Lionesa, která v tomto prostředí pracovala, využívala jeho různorodé služby a má bohaté zkušenosti i s dalšími coworkingovými centry, která ji v její tvorbě a životě inspirovala. V České republice bylo analyzováno centrum Opero, kde se naskytla příležitost rozhovoru s komunitní manažerkou této společnosti, která celé prostředí představila a detailně ukázala kompletní fungování při rušném denním režimu. Čtvrtý rozhovor proběhl s další participantkou, velmi inspirativní klientkou tohoto centra, pro kterou je využívání coworkingu v oboru marketingu velkou částí jejího života, a má zkušenosti s businessovými centry v různých zemích.

### 3.6 Timing

Celý výzkum se odehrál během šesti měsíců, přesněji řečeno od prosince 2023. Důvodem delšího trvání výzkumu byl můj půlroční pobyt v Portugalsku, kam jsem odjela na studijní program díky organizaci Erasmus. Navázat kontakt s klíčovými participanty se ukázalo jako poněkud komplikované, což znamenalo, že každý získaný rozhovor byl výsledkem dlouhodobého úsilí, a tudíž za kvalitní získaný materiál jsem velmi vděčná. Rozhovory s participantkami 1 a 2 v Portugalsku, se uskutečnily v prosinci a lednu před mým odjezdem

z této země. Následně, po mém návratu, proběhly české rozhovory v únoru a březnu 2024 v prostředí pražského businessového centra Opero s dalšími dvěma participantkami.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH ORGANIZACÍ

Tato práce se zaměřuje na dva rozdílné prostory, které byly podrobně analyzovány. Prvním je Business Hub Lionesa, který se nachází kousek od centra portugalského města Porto. Toto místo bylo vybudováno z bývalých továrních prostor, které majitelé transformovali na kreativní místo pro mladé podnikatele, renomované profesionální značky a lidi s touhou tvořit a vyvíjet nové projekty.

Jako druhý prostor pro srovnání byl zvolen Business Hub Opero, situovaný v historickém centru Prahy nedaleko Staroměstského náměstí. Jeho budova se pyšní bohatou historií a krásou, Opero se totiž nachází v prostorách Štencova domu. V té době představoval tento objekt nejpokročilejší tiskárnu ve středoevropském regionu. Díky iniciátorovi a jeho přednímu postavení v uměleckém sdružení Mánes se zde setkávaly významné postavy českého umění, jako byli Max Švabinský, Jan Štursa a Jan Kotěra. Zdejší prostředí bylo kolébkou významných děl české kulturní historie a místo, kde se formoval kulturní život. Majitelé Opera si v dnešní době kladou za cíl zachovat ducha tohoto historického místa.

Pro analýzu v této práci byla vybrána právě tyto dvě místa, neboť splňují hlavní kritéria výběru, a to hlavně podporu wellbeingu na pracovišti a vytváření originálních a kreativních prostředí, která inspirují klienty k lepšímu tvoření.

### 4.1 Business Hub Lionesa

Business Hub Lionesa je moderní kreativní centrum, které reprezentuje inovativní přístup k pracovnímu prostředí, který překračuje tradiční hranice kancelářského prostoru. Transformuje jej na komplexní obchodní resort. Tato transformace zahrnuje širokou škálu služeb od základních požadavků, jako jsou kadeřnictví, posilovny, až po banku a gastronomická zařízení, všechny tyto služby zajišťují, že každodenní potřeby členů jsou na jednom místě a podporují myšlenku wellbeingu na pracovišti. Důraz na podporu sdílení nápadů přesahuje běžný pracovní den klasického zaměstnance, Lionesa klientům nabízí nevšední zážitky a podporuje celkovou spokojenost a štěstí v práci.

Lionesa klade velký důraz na kulturu, umění a kreativitu, což je základní prvek, který zde ovlivňuje inovaci a podnikání. Usiluje o vytvoření komunity, která je lákavá pro talentované jedince a nabízí jim prostor nejen pro práci, ale i pro osobní rozvoj a zábavu.

Jako multikulturní podnikatelský hub, který hostí více než 120 společností a funguje jako centrum rozvoje lidského talentu na globální úrovni, Lionesa do Porta přitahuje významné

zahraniční podniky a kreativce. Do budoucna má velké plány, a to nejpozději do roku 2025 rozšířit své prostory. Lionesa představuje budoucnost pracovního prostředí, která podporuje spolupráci, inovaci a komunitního ducha (Lionesa.pt, © 2023).

## 4.2 Business Hub Opero

V roce 2016, kdy v Praze byl koncept coworkingu ještě málo známý, cítili zakladatelé Business Hubu Opero potřebu nejen pracovního prostoru, ale i místa, kde by mohli reprezentativně přijímat klienty a scházet se se svým týmem. Toužili po místě s jedinečnou atmosférou, které by zároveň poskytovalo kompletní servis a umožnilo setkávání s lidmi z obchodní komunity. Toto ideální místo v srdci historické Prahy nenašli, a proto se rozhodli založit Opero. Od svého založení Opero výrazně překročilo svou původní funkci. Stalo se centrem pro setkávání, spolupráci, události a mentoringové programy, kde se formuje komunita, o jaké zakladatelé snili. Název Opero, inspirován konceptem "Otevřeného díla" od Umberta Ecca, odráží dynamiku a rozvoj prostoru společně s jeho uživateli. Opero sídlí ve Štencově domě, architektonickém skvostu navrženém Otakarem Novotným, který ve své době byl považován za nejmodernější tiskařský dům ve střední Evropě a místem setkávání významných osobností české kultury. Opero tak pokračuje v tradici setkávání a tvoří moderní historii tohoto místa (Opero, © 2022).



Obrázek 6: Portugalský Business Hub Lionesa, Porto; Dostupné z: <https://www.lionesa.pt>





Obrázek 7: Portugalský Business Hub Lionesa, Porto – venkovní art stěna; Dostupné z vlastních zdrojů



Obrázek 8: Český Business Hub Opero, Praha; Dostupné z: [www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/stencuv-dum-skvost-geometricke-moderny](http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/stencuv-dum-skvost-geometricke-moderny)





Obrázek 9: Český Business Hub Opero – venkovní pracovní dvorek; Dostupné z: [www.milemagazin.cz/blog/zaujalo-nas--prazske-opero](http://www.milemagazin.cz/blog/zaujalo-nas--prazske-opero)



Obrázek 10: Český Business Hub Opero – pracovní kavárna; Dostupné z vlastních zdrojů

## 5 FILOZOFIE VYBRANÝCH PROSTŘEDÍ

Filozofie obou Business Hubů se vyznačuje originalitou, každý má svou unikátní myšlenku, cíl a vizi. Avšak jeden společný rys byl identifikován ve všech čtyřech rozhovorech: práce v těchto prostorech je **primárně o lidech**, což je klíčové pro fungování v kreativním prostředí. Je důležité mít rád lidi, chtít pro ně tvořit a přispívat k jejich obohacení. Oba business huby aktivně podporují myšlenku wellbeingu na pracovišti. Aby se každý cítil pohodlně, mohl si vybrat prostor, který mu vyhovuje, kde se cítí při práci dobře a šťastný. Ve výsledku tak dochází ke snížení stresových situací či případů deprese. Cílem je podporovat denní rutinu svých klientů a členů, nikoli podporovat přístup založený na nátlaku a striktním zacházení. Z těchto prostor vyzařuje myšlenka svobody, individuality a otevřenosti ke všemu novému. Při zamyšlení nad společnými hodnotami těchto business hubů je vystihují 2 slova: kreativita a rozmanitost, které jsou v mé bakalářské práci velmi důležité.

Tyto prostory tedy nepracují pro lidi, ale s lidmi, odrážejí jejich přání a možnosti a neustále se vyvíjejí tak, aby splňovaly požadavky svých členů dle feedbacku. Jsou to inspirativní místa, která podporují společnou myšlenku inovace a rozvoje.

### 5.1 Hlavní cíl a mise Lionsy

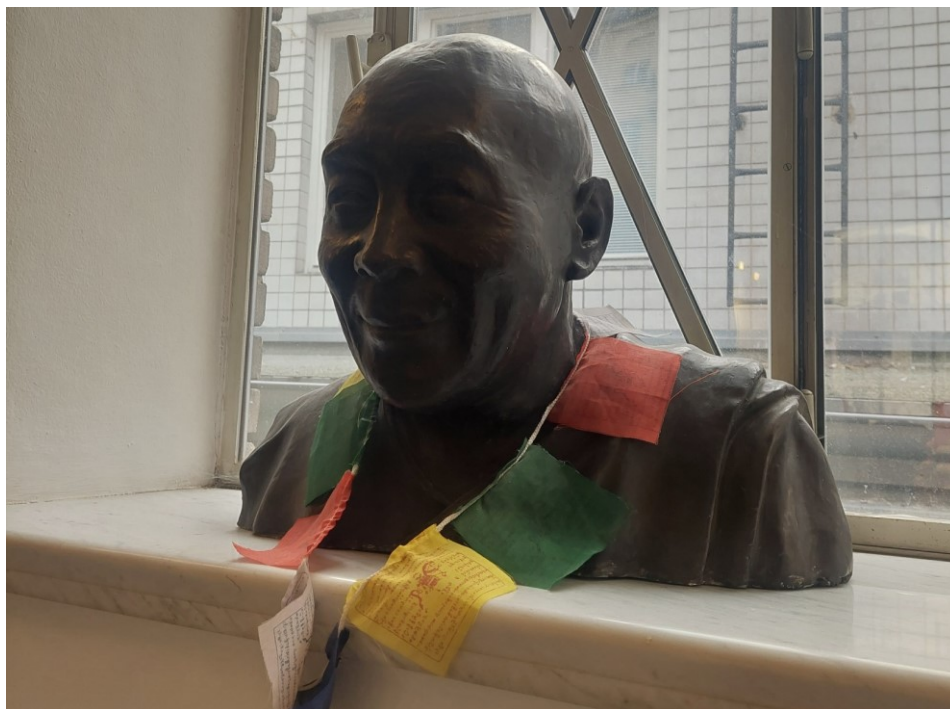
Cílem Business Hubu Lionsy je stát se centrem, které spojuje podnikání s uměním a kulturou, a tím přispět k rozvoji Porta a celého severního Portugalska. V roce 2016 získali do svého vlastnictví klášter Leça do Balio a tím se začali ještě více zaměřovat na své vize o oživení a obohacení regionu. Jejich snem je rozšířit své prostory nejen o další kreativní firemní prostředí, ale poskytnout umělcům místo, kde se budou moci svobodně vyjádřit a prezentovat. Tento krok symbolizuje přání přilákat a udržet v regionu talentované jedince a podniky z celého světa. Lionsy klade důraz na význam diversity a kreativity v procesu tvorby jedinečného pracovního a kulturního prostředí. Mise Lionsy spočívá ve vytvoření prostoru, kde podnikání a kultura jdou ruku v ruce, a snaží se o vytváření šťastnějšího a inovativnějšího regionu. Hlavním mottem je myšlenka štěstí. Ne nadarmo je jejich místo prezentováno anglickým slovem *Happiness*. Každý rok myšlenku štěstí představují 8 000 lidí na svém projektu – Happiness camp, o kterém bude zmínka v další kapitole. Spojením globálních podniků, kulturních ateliérů a umělců a podporou rozmanitosti usiluje Lionsy o podnět kreativity a posílení sociální a ekonomické vitality regionu. (lionsa.pt, ©Lionsa 2023)



Obrázek 11: Hodnocení toho, jak se klienti Lionesy cítí šťastně daný den; Dostupné z vlastních zdrojů

## 5.2 Hlavní cíl a mise Opera

Cílem Business Hubu Opero je podporovat profesionály z rozličných odvětví v jejich růstu a vzájemném obohacování. Stojí si za tím, že vzájemná inspirace a sdílení společných aktivit podporuje jak samotné jednotlivce, tak týmového ducha jednotlivých klientských společností. Prostory Opera slouží jak firmám, tak freelancerům či lidem na volné noze k propojování vzájemných zkušeností a tím, se snaží docílit rozvoje společnosti jako celku. Může sem dojít naprosto každý, kdo tuší, že pro něj prostory budou ty pravé. Své místo si zde najde ten, kdo chce mít k práci naprostý klid i ten, co chce uspořádat rušný společenský event. Mise Opera je přispět k vytvoření „moderního Česka“ s důrazem na celoživotní vzdělávání. Opero toho dosahuje prostřednictvím pořádání odborných konferencí, vzdělávacích akcí, nevědních eventů, programů, mentorovacích platforem, kulatých stolů a networkingových událostí, které slouží k naplňování tohoto smysluplného cíle. A to poskytnout toto úžasné místo například těm lidem, kterým záleží na svém seberozvoji, pracování na sobě samém a na vzájemném sdílení zkušeností napříč obory. (opero.cz, ©Opero 2022)



Obrázek 12: Busta Jeho Svatosti Dalajlamy XIV. v kavárně Opera; Dostupné z vlastních zdrojů



## 6 POSTOJ INSTITUCÍ K WELLBEINGU

Obě organizace považují důležitost podpory pracovního wellbeingu na pracovišti za zásadní pro své fungování. Myšlenku podporují jak nastavenou filozofií, tak aktivitami, které pro svou komunitu připravují. Rozmanitost, kreativita, sounáležitost a prostor k rozvoji, to jsou pojmy, které obě organizace uvádí za své. Nelze tvrdit, že uvedená místa fungují ve všech případech bez stresu, jelikož stres patří k běžnému životu, jak bylo i uvedeno v této práci v kapitole *Stres na pracovišti*. Ovšem co říci lze, tak se designem prostoru, rozmanitými aktivitami a eventy snaží takovým stavům alespoň vyvarovat. Prostory podporují inkluzi a vzájemné sdílení či inspiraci. Úspěšnost této myšlenky naprosto dokazují pozitivní feedbacky členů, takže lze říci, že jsou cíle a vize organizací plněny.

### 6.1 Wellbeing v Lionese

Členové Lionesy v Portugalsku cítí velikou míru podpory již při nástupu do tohoto prostoru. Věnuje se jim totiž nejen vedení jejich společnosti, kde je stanovený konkrétní leader, který se věnuje HR aktivitám, ale jsou pro něj již připraveny doprovodné aktivity a benefity, které může jakožto klient využívat. Ty jsou připraveny samotnou happiness manažerkou. Práce zde není jen nudnou prací, ale multižánrovou aktivitou, při které si člověk může mentálně odpočinout nad rozmanitými aktivitami a měnit své pracovní působiště, aby jeho práce nebyla dlouhodobě monotónní. Při vstupu do tohoto prostoru na člověka dýchne úžasná atmosféra, jelikož z designu i rozpoložení prostoru je cítit modernizace, diverzita a kreativa na každém rohu.

Lionesa ke svému fungování používá moderní technologie a je zde viditelné značné držení kroku s trendy. Mezi kuriozity těchto prostor patří robot s umělou inteligencí, který slouží jako úvodní ukazatel pro návštěvníky, kam se zrovna mohou vydat. Zodpovídá často kladené dotazy. Další zvláštností tohoto prostoru je tzv. automat na knihy, ve kterém si klienti mohou zakoupit klasická i moderní díla portugalské i světové literatury a užít si tak chvíli rozjímání nad kvalitní knihou bez používání mobilních zařízení. Dále je v tomto prostoru tzv. *Gallery part*, která slouží k sebevyjádření kreativců a umělců a mohou zde vystavovat svá díla. Tyto prostory jsou přístupné samotným klientům, takže sem mohou kdykoli během pracovní doby přijít a načerpat inspiraci z kulturních uměleckých děl.

## 6.2 Wellbeing v Operu

Přístup k wellbeingu v Operu je velmi profesionální a považuje se za klíčový aspekt, na kterém je třeba stavět fungování u takového prostoru. Pokud komunita nebude spokojená a nebude se cítit dobře, přestane do prostoru docházet, což by bylo kontraproduktivní. Proto se zde klade důraz na rozvoj wellbeingu, snaží se jít s dobou a pracovat na tom, aby byl prostor co nejpříjemnější. Velký důraz je kladen na to, aby se zjišťovalo, co si klienti přejí a jak celý prostor vnímají.

V Operu najdete řadu prostor, které jsou velmi rozmanité, aby každý mohl najít místo, které mu vyhovuje a mohl nerušeně pracovat na svých úkolech. Například velká veřejná hala slouží ke coworkingové práci ve větší skupině lidí s dostupností stolů a nabíjecích zásuvek. K dispozici jsou také jednotlivé stoly oddělené přepážkami pro nerušenou práci. Kavárna nabízí místo, kde si členové mohou dát dobrou kávu a něco k zakousnutí. Venkovní terasa je designově upravena s možností sedět venku s kávou a efektivněji řešit pracovní záležitosti. Venkovní dvůr je venkovní uzavřený prostor, slouží k organizaci různých akcí, jako jsou přednášky nebo koncerty, a umožňuje networking.

V Operu jsou také k dispozici zasedací místnosti, které si mohou pronajmout firmy pro meetingy přímo v centru Prahy. Zvláštní pozornost je věnována telefonním budkám, které jsou odhlučněné a slouží k tomu, aby členové, kteří potřebují telefonovat, nerušili ostatní. Člověk vstoupí do buňky, rozsvítí se červené světýlko a může telefonovat, jak dlouho potřebuje.

Opera se stará o svou komunitu nejen krásnými prostory, ale také pořádáním eventů a mentoringových programů, které členům umožňují vzdělávat se a věnovat se kreativněji svému povolání. Členové jsou zváni na všechny akce, což zvyšuje jejich pocit být součástí něčeho většího. Atmosféra už při vstupu do Opera je velmi příjemná a profesionalita je cítit na každém kroku.

## 7 ROZMANITOST NABÍZENÝCH AKTIVIT

Tato část uvádí různorodé aktivity, kterých se členové těchto dvou business hubů mohou účastnit. Všechny tyto aktivity jsou dobrovolné a zdarma, takže jsou vytvářeny opravdu jen proto, aby podpořily danou komunitu, nevznikají za účelem zisku. Dokonce Konference Happiness Camp, která je velmi prestižní a jediná svého druhu na světě, je pro všechny účastníky zcela zdarma, dojet na ni může každý z nás. Více budou tyto aktivity rozvedeny v části Výsledků výzkumného šetření; aktivity podporující wellbeing.

### 7.1 Aktivity Business Hubu Lionesa

- Vzdělávací eventy
- Happiness Camp
- Společné snídaně
- Sportovní aktivity
- Odborné přednášky
- Zážitekové aktivity
- Workshopy

### 7.2 Aktivity Business Hubu Opero

- Kulatý stůl
- Společné snídaně
- Přednášky projektu Do toho!
- Inspirativní eventy
- Workshopy
- Odborné přednášky
- Diskuse s experty



## **8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM**

### **8.1 Použitá metoda marketingového výzkumu**

V této práci byla využita metoda kvalitativního výzkumu prostřednictvím hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, které probíhaly se 4 osobami zapojenými do fungování dvou zkoumaných business center. Pro výzkum byly připraveny dva různé scénáře. První typ rozhovorů byl veden s členy top managementu organizace, tedy s lidmi, kteří jsou zaměstnanci tohoto centra a jsou členy samotného vedení. Druhý typ rozhovorů se uskutečnil s lidmi, kteří tyto prostory využívají jako členové, klienti nebo navštěvují obdobná místa specializující se na coworking a mají v této oblasti bohaté zkušenosti. Tato metoda byla zvolena kvůli subjektivitě a originalitě zkoumaných prostor, a to s cílem zjistit konkrétní informace o všech aktivitách a proniknout do hloubky fungování jejich každodenních procesů. V takovém případě by použití dotazníku a kvantitativního výzkumu nebylo smysluplné. Dle mého názoru získaná data obsahují přínosné informace, které by prostřednictvím dotazníku získat nešlo.

### **8.2 Metodika šetření**

Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím odpovídání na řadu otázek, které byly rozděleny do čtyř různorodých bloků. Cílem bylo navázat i společnou přátelskou diskusi o daném prostoru a aktivitách zkoumané osoby. Oba Business Huby jsem osobně navštívila, prohlédla si je a zjistila, jaké možnosti jsou zde nabízeny jejich členům. Účastníky výzkumu jsem získala na základě vlastní iniciativy a oslovení. Tato iniciativa a můj osobní zájem o tyto Business Huby mi umožnily získat profesionální rozhovory, které se tvoří důležitou část praktické části mé práce.

### **8.3 Průběh rozhovorů**

Během mého výzkumu jsem měla možnost vést rozhovory s účastníky, kteří byli neobyčejně otevření a vstřícní. Jejich ochota ukázat mi prostory Business Hubů a sdílet své osobní zkušenosti překročila mé očekávání. Nejenže odpovídali na všechny mé otázky s nadšením, ale také mě vzali do zákulisí fungování takové organizace a poskytli mi tím unikátní pohled do každodenního života těchto kreativních míst. Tato zkušenost mi umožnila získat hlubší porozumění pro dynamiku a atmosféru ve zkoumaných Business Hubech. Vřelost

a otevřenost participantů výrazně přispěly k celkovému pochopení významu těchto prostorů pro komunitu a poskytly cenné informace, které jsou nepostradatelné pro můj výzkum.

#### 8.4 Limity výzkumu

Hlavním limitem této práce je, že byl analyzován pouze malý vzorek populace. Výzkum byl proveden pomocí kvalitativní metody, kdy byly použity hloubkové polostrukturované profesní rozhovory s pouze čtyřmi účastníky. K dalším limitacím patří použití výhradně kvalitativní metody bez zahrnutí kvantitativního přístupu, například dotazníků. Tento fakt je však částečně kompenzován tím, že sledované prostředí bylo speciální a individuální, což znemožňovalo získání odpovědí od běžných lidí. Na druhou stranu lze uvést, že získaný materiál je velmi kvalitní, unikátní a získané informace jen tak někde člověk nevyčte. Bylo velmi problematické se do těchto prostor dostat a získat tak komplexní rozhovory i s vlastní prohlídkou prostředí. Přestože je tedy počet účastníků malý, získaná data poskytla cenné informace, které by jinak nebyly dostupné.

Výzkum je také nevšední specifičností zkoumaného tématu – business huby, které nejsou ve světě příliš rozšířené a v České republice jsou dokonce běžné ještě méně. Tato specifičnost může být brána jako další limit studie, stejně jako subjektivita a individualita zkoumaného tématu, které neumožňují obecnou aplikaci výsledků na širokou běžnou populaci. Wellbeing na pracovišti nelze s danými podmínkami této práce vybudovat u každého člověka. Výzkum rovněž mohl být ovlivněn aktuálním stavem účastníků, kde například zdravotní kondice jednoho z nich ovlivnila jeho odpovědi. Nebyly srze to skreslené, ale spíše ne tolik obsáhlé.

Dalším limitem je srovnání mezi Českou republikou a Portugalskem, to přináší určité rozdíly kvůli odlišným možnostem a přístupům v obou zemích, což může také ovlivnit relevanci a aplikovatelnost výsledků. Portugalsko má například větší přírodní možnosti (pláže, oceán, hory, vodopády a vulkanická jezera), díky kterým jsou možnosti aktivit ještě širší.

Posledním zmíněným limitem je rozsáhlost tématu týkajícího se štěstí (wellbeingu) na pracovišti, které je komplexní a dosud nedostatečně prozkoumané. Je těžké stanovit konkrétní postupy pro zlepšení štěstí na pracovišti, což omezuje praktickou aplikaci získaných poznatků. Ve wellbeingu hraje roli samotná osobnost, životní postavení či status a duševní zdraví jedince. Tyto případy je často velmi obtížné řešit, a nelze s nimi někdy nic dělat.

## 9 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

### 9.1 Identifikace zařazení zainteresovaných participantů

#### Položené otázky ze scénáře:

- Na jaké pozici konkrétně pracujete?
- Máte ráda svoji práci, co máte v oblibě nejvíce?

#### 9.1.1 Představení konkrétních participantů

Participantkami tohoto výzkumu byly 4 ženy, které se pohybují v kreativních prostředích business hubů a byly úzce spjaty s myšlenkou zavádění wellbeingu do pracovních procesů.

Participantka 1 pracovala několik let jako freelancer v kreativních prostředích. Pracovala také v různých coworkingových prostorech a také ve firmách, které měly sídlo v kreativních budovách. Chvíli byla i členkou Business Hubu Lionesa.

Participantka 2 pracuje jako happiness manažerka Business Hubu Lionesa a svoji práci popisuje jako vysněnou. Může totiž přetvářet své nápady v realitu a pozitivně ovlivňovat celou komunitu.

Participantka 3 je na pozici komunitní manažerky společnosti Opero, takže má na starosti jak komunitu, tak péči o členy, dokonce i veškeré komunitní eventy, v neposlední řadě i networking.

Participantka 4 pracuje v různých coworkingových prostředích a networkingových hubech. Věnuje se podnikání a propojování komunit. Má pod záštitou několik svých vlastních projektů a tvoří dokonce i vlastní podcast, kam si zve zajímavé speakery z oboru podnikání.

#### 9.1.2 Proč si zvolili práci v takových prostorech?

Participantky si vybírají k práci takové kreativní prostory, protože se díky nim mohou samy rozvíjet. Mohou sdílet myšlenky se stejně naladěnou komunitou a propojovat se s dalšími profesionály v daném oboru i z jiných odvětví. Prostředí je pro ně kreativní, mohou zde tvořit a posouvat se na své karierní cestě dál. Práce v takovém místě je naplňuje, baví a jsou hrdé na to, že mohou patřit do takového společenství.

## 9.2 Analýza pracovního prostředí, ve kterém působí

### Položené otázky ze scénáře:

- Jak byste popsal/a tento prostor, do kterého docházíte, někomu, kdo o něm slyší poprvé?
- Vybaví se Vám nějaké firemní hodnoty, které tato společnost zastává?

### 9.2.1 O kreativních prostorech – LIONESA

Participantka 2, happiness manažerka Lionesy, popisuje toto portugalské business centrum jako dynamické místo zaměřené především na kreativní průmysl a coworking. V současnosti je domovem pro 120 společností, včetně velkých nadnárodních korporací jako FedEx, Oracle, Vestas, Volkswagen, Vodafone a Farfetch. V centru pracuje komunita až 7000 lidí ze 47 národností, což budí dojem fungování malého města v rámci velkého města Porta. Kromě toho, že je Lionesa pracovním prostředím pro 7000 firemních zaměstnanců, přitahuje centrum také mnoho zahraničních podnikatelů, kteří sem přijíždějí pro inspiraci nebo se účastní organizovaných akcí a eventů.

V roce 2025 plánuje centrum vybudovat pro tyto zahraniční hosty i ubytovací prostory a kanceláře, aby zde mohli pohodlně a produktivně trávit čas a efektivně se zapojit do všech aktivit, které Lionesa nabízí. Důraz je kladen především na diverzitu a inkluzi komunity, což Lionese dodává silnou pozitivní a tvůrčí energii. Hlavní činností business centra je pronájem kancelářských prostor, nicméně klíčovým cílem je také přitahování a udržování talentovaných kreativců z celého Portugalska. Lionesa funguje každodenně a věnuje se průběžnému rozvoji, což podporuje i jednu z jejích hlavních myšlenek, kterou je regionální růst.

Business Hub také využívá metodu design thinkingu, což je přístup zaměřený na řešení problémů a návrhu inovací, který se přizpůsobuje kultuře, identitě a potřebám klientů. Tento proces umožňuje centru efektivně reagovat na specifické požadavky a preference svých klientů, čímž vytváří prostředí podporující kreativitu a produktivitu.

*„We like to say, that we are a small city within the big city of Porto, because we have a community really diverse, really inclusive. Our focus has always been the talent and*

*to attract and retain talent to north of Portugal“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>7</sup>*

### 9.2.2 O kreativních prostorech – OPERO

Z odpovědí participantek 3 a 4, komunitní manažerky a členky tohoto centra, lze uvést, že Opero je coworkingový prostor situovaný v historickém centru Prahy, který klade především důraz na příjemnou a pohodovou atmosféru vytvářenou pro zdejší členy. Jeho interiéry jsou navrženy originálně a spolu s lokací ve Staré Praze přispívají k jedinečnému historickému charakteru místa. Dříve zde totiž byly, jak bylo dříve již řečeno, prostory staré tiskařské továrny – Štencův dům. Toto centrum je oblíbené zejména mezi mladými podnikateli, kteří zde nacházejí ideální prostředí pro práci a navazování profesionálních vztahů a kontaktů. Opero funguje nejen jako prostor pro samostatnou práci, ale také jako business hub, tedy místo, které aktivně podporuje vzájemné propojování svých členů. Klienti zde mají možnost vytvářet a upevňovat pracovní vazby, které mohou v budoucnu využívat pro své podnikatelské aktivity. K dispozici jsou zasedací místnosti, kanceláře a flexibilní coworkingové prostory, kde si členové mohou vybrat, kde budou pracovat, což přispívá k větší flexibilitě a adaptabilitě jejich pracovního prostředí. Celkově Opero nabízí moderní a inspirativní prostředí, které je ideální pro každého, kdo hledá kreativní a dynamické pracovní prostředí v centru Prahy.

*„Opero je vlastně coworkingový prostor, který je hodně založen na pohodové atmosféře. Je tam spousta mladých podnikatelů a hnedka na vás jako dýchne opravdu příjemná, přirozená atmosféra a ty prostory jsou velmi originální a lokalita vlastně je Stará Praha, takže to má i krásnou takovou historickou atmosféru“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

### 9.2.3 Firemní hodnoty obou míst

Firemní hodnoty Lionesy:

- Štěstí a radost
- Vybudovat šťastnější svět
- Propagovat štěstí napříč komunitami

---

<sup>7</sup> „Rádi říkáme, že jsme malé město v rámci velkého města Porta, protože máme opravdu rozmanitou a inkluzivní komunitu. Naším hlavním cílem byl vždy talent a přitáhnout a udržet talenty ze severního Portugalska.“

- Podpora tvořivosti a produktivity
- Vytváření vztahů mezi členy
- Udržitelnost
- Kreativita

Výzkum odhalil, že základní hodnotou, na kterou se toto business centrum zaměřuje, je štěstí a pohoda lidí, kteří v daném prostředí pracují. Cílem je, aby se lidé do tohoto místa rádi vraceli a aby design i fungování prostředí podporovalo jejich produktivitu a kreativitu v každodenním životě. Zakladatelé Lionesy si jsou plně vědomi výzev, které dnešní rychlé životní tempo a složitost manažerských pozic přinášejí. Proto se snaží podporovat členy aktivitami, které mohou pomoci klientům minimalizovat výskyt stresu, depresí na pracovišti a udržet tak klidnou a pozitivní atmosféru na pracovišti.

Dalším klíčovým aspektem, o kterém mluvil jeden z účastníků výzkumu, je komunita. Ta ovlivňuje vše od fungování byznysu až po to, jak klienti a zaměstnanci vnímají eventy a celkovou atmosféru pracoviště. Kolektiv je zkrátka zásadní, a pokud nefunguje, veškeré snažení o vytváření prostředí podporující wellbeing může být marné. Proto je důležité pečlivě vybírat, jaké firmy se stanou součástí této komunity.

Další významnou hodnotou centra je udržitelnost. Lionesa se zaměřuje na ekologické postupy, včetně instalace solárních panelů a třídění odpadu. Pořádají také řadu vzdělávacích akcí na podporu udržitelnosti, aby šířili myšlenku ekologie a inkluze. Celkově je toto business centrum stavěno na principech, které podporují udržitelný a pozitivní pracovní prostor.

*„Creativity and community were two really strong words that I would use to describe it there“ (Participantka 1, bývalá členka komunity Lionesy).<sup>8</sup>*

*„Our mission is really to build a happier working world and to promote happiness between our community“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup> „Kreativita a komunita jsou dvě opravdu silná slova, která bych zde popsala.“

<sup>9</sup> „Naším posláním je skutečně vybudovat šťastnější pracovní svět a podporovat štěstí v naší komunitě.“

Firemní hodnoty Opera:

- Pohoda
- Přátelskost
- Kreativita – Lidé jsou tzv. openminded
- Vzájemná inspirace
- Komunita
- Rovnocennost
- Solidarita

Při zkoumání tohoto business centra bylo zjištěno, že jeho hlavními hodnotami je budování komunity a podpora vzájemného propojování podnikatelů a navazování nových kontaktů. V centru panuje pohodová a přátelská atmosféra ale současně se zde vše řeší na profesionální úrovni. Členové Opera jsou velmi hrdí, že mohou být součástí takové komunity a rádi sem pravidelně dochází. Vzájemná inspirace zde hraje klíčovou roli, což je podporováno pořádáním různých eventů, akcí a networkingových večerů, které umožňují freelancerům i podnikatelům sdílet své myšlenky a zkušenosti z pracovního prostředí.

Dále je zde velký důraz na rovnost a solidaritu, což vytváří inkluzivní prostředí, kde mají všichni členové stejné možnosti účastnit se aktivit, které jsou pro ně zajímavé a lákavé, bez ohledu na jejich postavení nebo profesi. Komunitní manažerka centra považuje komunitu za jeden z hlavních stavebních kamenů celého Opera, který přispívá k jeho úspěchu a rozvoji. Tento business hub se stává místem, kde lidé mohou nejen pracovat, ale také se vzájemně obohacovat a rozvíjet, proto není nazýván pouze jako coworkingový hub.

*„Co mě k operu napadne, je určitě přátelskost a pohodová atmosféra, že jsou tam lidi i openminded. Ono to tak nějak samo vyzařuje a spojuje lidi, kteří zastávají podobné hodnoty, kteří se chtějí bavit, chtějí se vzdělávat, chtějí se vzájemně inspirovat a možná nemají příliš velké ego a jsou takový jako upřímní a na nic si nehrají. Hodnoty jsou postavené i na relaxu a z části pro ty podnikatele“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

Společnými hodnotami obou business hubů je **komunita**, která zde byla již více vysvětlována, ale také fakt, že **všechno je v tomto prostředí o lidech**. Lidé jsou zásadním

aspektem, který ovlivňuje denní chod v těchto kreativních prostředích a ovlivňují celkovou atmosféru i konečný dojem členů.

### 9.3 Důležitost wellbeingu na pracovišti

#### Položené otázky ze scénáře:

- Jakou roli si myslíte, že hraje wellbeing na pracovišti?
- Co si myslíte, že je nejdůležitější faktor, aby se člověk na svém pracovišti cítil komfortně a s minimem stresu?
- Můžete popsat nějaké tradice a aktivity, které pro Vás firma někdy vytvořila, například kolektivní?
- Jaký vliv si myslíte, že má psychická pohoda na pracovišti na samotného pracovníka?
- Co si myslíte, že je potřeba v takových inspirativních prostorech vybudovat a jak k zaměstnancům přistupovat, aby takový projekt mohl konzistentně a úspěšně fungovat?
- Myslíte si, že je důležité zajistit pozitivní wellbeing pracovníkům na pracovišti?
- Jak byste porovnal/a takové kreativní pracoviště s jinými, se kterým máte zkušenost?

Díky odpovědím všech 4 participantek lze ve výzkumné části stanovit, že pohodové a přívětivé pracovní prostředí má zásadní vliv na produktivitu a štěstí zaměstnanců. Základní myšlenkou je, že pokud se zaměstnanci na pracovišti necítí dobře a vítáni, jejich produktivita a spokojenost nebudou nijak na výši, ovšem když se člen v tomto prostředí cítí být součástí komunity, je v jeho práci daleko efektivnější.

To je podloženo nedávným výzkumem firmy Lionesa, kde bylo zjištěno, že komunita a štěstí jsou úzce propojené.

*„We made some studies regarding happiness at workplace, it's results are, that everything is about relationships“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> „Provedli jsme několik studií týkajících se štěstí na pracovišti, jejichž výsledky ukazují, že všechno souvisí s vztahy.“



Na základě odpovědi participantky 1 může tato práce také stanovit, že pracovní prostředí ovlivňuje nejen výkonnost zaměstnanců, ale také obraz značky, který firma svým zaměstnancům prezentuje, ale i kterým se prezentuje i navenek.

*„I think it has fundamental role, because it has an impact on many ways, not only on your workers productivity, but also in your brand. The brand image, the image you project to your workers“ (Participantka 1, bývalá členka komunity Lionesy).<sup>11</sup>*

Firma by měla mít v misi a hodnotách zakotvenou péči o duševní zdraví svých zaměstnanců, což může mít pozitivní dopad na to, jak zaměstnanci vnímají samotnou společnost. Pracovní vztahy jsou důležité, protože většina lidí tráví v práci značnou část dne, cca 8 hodin. Pokud firma dbá na dobré mezilidské vztahy a přístup k zaměstnancům, může to vést i k lepším pracovním vzpomínkám na pracoviště i po odchodu zaměstnance z firmy, a tak se předává pozitivní feedback pro nováčky.

Je důležité uvést, že wellbeing na pracovišti je úzce spjatý s individualitou. Když představíme dva scénáře, tak jsou lidé, kteří mohou mít zodpovědný přístup a až po odvedené práci si jdou odpočinout, zatímco jiní mohou práci odkládat a užívat si volný čas během pracovní doby. Ani jedna varianta není špatná, každému vyhovuje něco jiného, někdo se potřebuje celý den plně soustředit a být v tzv. *flow*, a jiným vyhovuje si práci prokládat různorodými odpočinkovými aktivitami. Důležité je, aby pracovní prostředí podporovalo pohodlí a týmovost, tedy dobré vztahy mezi kolegy. Když jsou kolegové i ochotni si vzájemně pomoci a poradit, zlepšuje to atmosféru na pracovišti a snižuje stres.

Výsledky studie ze Silicon Valley (největšího business hubu na světě) ukázaly vysokou míru vyhoření a depresí u svých lidí na pracovišti, což bylo přičítáno nedostatku společenských aktivit a neustálému srovnávání se s konkurencí. Zaměstnanci firmy totiž vnímaly, že kousek/nedaleko od nich má sídlo jejich konkurence, která například právě uvedla na trh určitou věc a aby se jim daná společnost vyrovnala, její zaměstnanci museli pracovat o to více a déle, čímž rostla i míra stresu.

*„Actually, the levels of burnout and depression at Silicon Valley are 70 % high, which, and we were trying to understand why. And study was interesting, because they don't have*

---

<sup>11</sup> „Myslím, že to hraje zásadní roli, protože to má vliv na mnoho věcí, nejen na produktivitu vašich pracovníků, ale také na vaši značku. Na obraz značky, který prezentujete svým pracovníkům.“

*anything related to what we do, like, in the leisure level, like events to bring people together“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>12</sup>*

Firmy se nyní snaží přilákat lidi zpět do kanceláří po pandemii Covid 19, kdy byly úrovně stresu nižší kvůli remote práci z domova a nedostatku pracovních kontaktů. Lidé si zvykli na pohodlné domácí pracovní prostředí. Vytváření atraktivních aktivit a prostředí výrazně pomáhá k navracení zaměstnanců zpátky do pracovišť firmy, jelikož osobní setkání a vytváření vztahů jsou považována za klíčové pro obnovení firemní kultury a efektivní spolupráci.

*„We are trying to bring people back to the office, like in a hybrid way, but really trying to cultivate people to come to the office because they are losing their culture, because people“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>13</sup>*

### 9.3.1 Role wellbeingu v pracovním prostředí

V této části práce je uvedeno, že zavádění wellbeingu do pracovních prostředí má přímý vliv na výkon a štěstí zaměstnanců.

V dnešní době, kdy mladší generace Z, která vyrůstala v technologicky propojeném prostředí, dospívá a vstupuje do pracovního procesu, se očekává, že pracovní prostředí nebude příliš stresující nebo konzervativní, bude spíše následovat trendy a inkluzi. Bude inspirováno nynější dobou. Moderní pracovní prostředí by mělo být designováno tak, aby bylo pohodlné a přátelské, což může zahrnovat prvky jako rostliny, sedací vaky nebo architektonické detaily, které prostor "rozbíjejí" a činí jej zajímavějším.

*„Hlavní roli také hraje, že začínají pracovat jako kdyby mladší a mladší lidi, kteří už vyrůstali v technologiích a v tom prostředí, které je provázané s internetem. Tak už vlastně tohle očekávají, už to začíná být pro ty lidi jakýsi standard, aby to prostředí nebylo příliš stresové, příliš konzervativní“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

Firmy začínají chápat význam vytváření prostor, kde mohou zaměstnanci relaxovat a obnovit svou energii, což je klíčové pro udržení kreativity a produktivity. Mohou to být

---

<sup>12</sup> „Ve skutečnosti je úroveň vyhoření a deprese v Silicon Valley vysoká, až 70 %, a snažili jsme se pochopit proč tomu tak je. Získaná studie byla zajímavá, protože neobsahovala nic, co by souviselo s tím, co děláme my, jako jsou například volnočasové aktivity nebo události, které by lidi spojovaly.“

<sup>13</sup> „Snažíme se přivést lidi zpět do kanceláře, jakýmsi hybridním způsobem, ale opravdu se snažíme lidi motivovat, aby chodili do kanceláře, protože ztrácejí svou firemní kulturu.“

například relax zóny se stolním fotbálkem nebo PS4 konzolí. Je důležité, aby pracovní prostředí bylo vybaveno vším potřebným pro efektivní práci.

Nemělo by se zapomínat ani na štěstí vyšších manažerů a vedoucích zaměstnanců, jako jsou CEO (Chief Executive Officer – ředitel obchodní společnosti) nebo výkonní ředitelé. I když mají moc a možnosti pro změny ve firmě, také zažívají stresující chvíle a je důležité dbát na jejich pohodu.

*„You always, when you talk about happiness, you always focus on the under the low levels, like not the managers, not the C levels, because they are in the power and they have the power to change things on your company, of course, but they are also people and they also have stressful moments and you have to think about their happiness as well. So we can help not only people feel happy here, but also a CEO or executive director to feel happier because we are promoting the tools for their company to rise that it's like being happy“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionsy).<sup>14</sup>*

### 9.3.2 Jak implikovat wellbeing do pracovní kultury?

Při implikování wellbeingu do pracovní kultury je především kladen důraz na důležitost vytváření dynamického a inspirativního pracovního prostoru. Hlavní složkou je zaměření na samotné pracovní prostředí, které by mělo být příjemné a mělo by podporovat pocit komunity mezi zaměstnanci. Toto je zvláště důležité v době, kdy lidé hledají práci, kde se mohou cítit jako součást něčeho většího a mohou na svém pracovišti prožívat pozitivní emoce.

Dále je potřeba zjistit, zda všichni sdílí podobné hodnoty. Pokud se zaměstnanci mohou ztotožnit s hodnotami firmy, cítí se více integrováni a motivováni k práci. Naopak, pokud jejich osobní hodnoty neodpovídají firemním, může to vést k neefektivitě a nespokojenosti.

*„Já si myslím, že ten spojovací prvek je ten mindset toho člověka, to znamená opravdu nastavit tam nějaké hodnoty i nějakou vizi toho prostoru a v momentě, kdy se s tím ten člověk ztotožňuje s těmi hodnotami, co jsou vlastně zásadní pro ten prostor, jestli jsou zásadní i pro mě, jakožto pro pracovníka, tak tam zapadnu. V momentě, kdy ty hodnoty budou odlišné od těch mých, tak tak to nebude fungovat“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

---

<sup>14</sup> „Když hovoříte o štěstí, zaměřujete se vždy na ty na nižších pozicích, nikoli na manažery nebo členy vedení, protože ti mají moc něco ve firmě změnit. Samozřejmě, ale i oni jsou lidé a mají také stresující chvíle a musíme myslet i na jejich štěstí. Proto můžeme pomoci nejen běžným zaměstnancům cítit se zde šťastně, ale také generálnímu řediteli nebo výkonnému řediteli cítit se šťastněji, protože propagujeme nástroje, které pomáhají jejich společnosti růst, což je jako cítit štěstí.“

Dále se tento výzkum věnoval významu komunikace, která by měla být upřímná a průběžná, s cílem identifikovat a řešit potřeby zaměstnanců v souladu s firemními cíli. Takový přístup pomáhá předcházet nedorozuměním a podporuje pocit spokojenosti a sounáležitosti mezi zaměstnanci.

*„Komunikace je v tomto velmi důležitá, prostě bavit se s těmi lidmi, zjišťovat pořad potřeby těch lidí, jestli se shodují s tím, co já nabízím a obráceně s tím, co oni potřebují. To znamená, jak k zaměstnancům přistupovat, aby ten projekt konzistentně fungoval je: komunikovat s nimi, je to vlastně úplně jednoduché. Ptát se, ověřovat si to, jestli to tak skutečně je, jak já to cítím, jak to vidím, tak vlastně se i opravdu doptávat“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

Je třeba také zvážit jaké aktivity do firemní kultury zařadit. Přehlnění kalendáře akcemi může být spíše kontraproduktivní a doporučuje se místo toho zvolit menší počet akcí, které se konají pravidelně, aby se předešlo narušení plynulé práce zaměstnanců.

Firma by měla pro své členy vytvořit i prostor pro vzájemné učení, obohacování a inspiraci, jak například zahraniční zkušenosti, zajímavé přednášky, nebo neobvyklé projekty, které mohou zaměstnanci realizovat společně.

*„No mě ještě napadá jedna věc, že je potřeba v tom wellbeingu lidi vzdělávat a říkat jim, jak moc je to důležitý, aby oni si to vzali za své a měli chůič to dělat. Zároveň pomůže i to vidět na vlastní oči. Takže jet třeba do toho zahraničí, kde to dobře funguje a tam se tím inspirovat. Tím to inspiruje mě a já to převedu tady do svého českého prostředí a do své firmy“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

### **9.3.3 Jak k wellbeingu přistupují obě společnosti?**

Obě společnosti přistupují k wellbeingu velmi zodpovědně a snaží se naslouchat svým členům a vyhověť jejich potřebám. Tím vytvářejí různorodé prostředí s odlišnými aktivitami, tak, aby si každý mohl vybrat to, co mu nejvíce vyhovuje. Například v Lionese podporují myšlenku vytváření přátelských a hlubokých vztahů na pracovišti. Proto zde mají velké dlouhé stoly, u kterých mohou k obědu usednout lidé z různých oddělení i společností, a tak najít blízké lidi nejen mezi kolegy, ale i z jiných oborů. Všechny aktivity, které tyto dvě společnosti provádějí, jsou zaměřeny na to, aby jejich komunita prosperovala, rostla a vyvíjela se. 96 % lidí v Lionese uvedlo, že jsou velmi hrdí na to, že jsou členy společnosti. Proto si myslím, že způsoby, kterými tyto společnosti popisují svůj přístup k wellbeingu,

nejsou jen prázdnými frázemi, ale jsou patrné na samotných členech, kteří zde tráví většinu svého pracovního týdne.

*„96 % of people really says they are proud member of Lionesa community“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>15</sup>*

### 9.3.4 Design pracovních prostředí

Design prostoru je jedním ze zásadních faktorů, díky kterému může být podporován wellbeing na pracovišti, protože to, jak dané prostředí vnímáme, přímo ovlivňuje i naše fungování v takovém prostoru. Je důležité říct, že změna takového prostředí může proběhnout i díky maličkostem a detailům. Stačí se pouze nad celým prostorem zamyslet, pochopit potřeby svých zaměstnanců a společně vytvořit místo vyhovující všem. Příkladem je Business Hub Opero s přístupnou střešní zahradou, kde si zaměstnanci mohou vychutnat oběd nebo kávu, či zde i konkrétně pracovat. Prostor je otevřený nejen pro zaměstnance, ale také si ho mohou pronajmout pro externí organizace a jejich akce. Díky různorodosti místností a designovému rozložení prostor je celý business hub přizpůsobivý a každý si najde své.

V Lionese se například inspiřují při tvorbě prostor inovativními světovými centry, které jsou zaměřené na kreativní marketing.

*„So we worked with a team of designers and architects, and we are seeing some studies, like, what the companies are really known worldwide to be the happiest ones, like Google, Apple, Amazon“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>16</sup>*

Dále také při designu prostoru zavádí tzv. univerzitní ekosystém. Tudíž prostor, který bude něčím zajímavý, různorodý a bude spojen jak s interiérem, tak s exteriérem. Zakladatelé Lionesy tvrdí, že celý svůj studentský život mohou univerzitní studenti pracovat v různých prostředích. Uvnitř, venku, v knihovně či kavárně a mohou tak střídat svá pracoviště, které podporují produktivitu. Poté začnou pracovat v korporátu, kde mají pouze svůj stůl a počítač, což pro ně může být těžký střet s realitou. Když se prostory budou snažit přizpůsobit daným faktům, tak zavádění wellbeingu do pracovních povinností může být mnohem jednodušší.

*„And if you go to an office after university to work on a place where you just have your desk to work 8 hours straight, you won't be comfortable, like, you won't be perfect. It's not what*

---

<sup>15</sup> „96 % lidí řeklo, že jsou hrdí, že mohou být členy komunity Lionesa.“

<sup>16</sup> „Spolupracovali jsme s týmem designérů a architektů a prohlíželi jsme si některé studie, jako například o společnostech, které jsou na celém světě známé jako ty nejšťastnější, jako Google, Apple, Amazon.“

*you practice until that moment. So that is why these headquarters, these big companies, really created this university ecosystem“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>17</sup>*

Záleží také na vnímání tohoto prostoru jednotlivci. Každý zaměstnanec má odlišné povinnosti a potřeby v závislosti na své pracovní pozici, což může vést k různým reakcím na stejné pracovní prostředí. Někomu vyhovuje jednoduchost a minimalismus, jinému zase rozmanitost. Zde se opět vracíme k faktu, že je třeba brát ohledy na potřeby a nevnímat věci přímočaře.

*„Ale samozřejmě to potom vždycky záleží na tom daném jedinci. Jak se s tím asi vyrovnává s tím svým stresem, protože každý tady má úplně jinou agendu. Každý člen má úplně jinou práci. Každý člen má úplně jako jiný kvantum těch povinností, takže to je potom jako asi různý a individuální, ale se snažíme prostě vytvořit jakoby co nejpříjemnější prostředí“ (Participantka 3, komunitní manažerka Opera).*

Při výzkumu také došlo ke srovnání mezi korporátním prostředím a prostředím ve veřejné správě. Zatímco korporáty mohou investovat do kreativního a moderního designu svých prostor, veřejná správa často působí v historických budovách, které jsou většinou striktně a formálně laděné, což může být vnímáno jako bariéra pro kreativní přístupy. Přesto je možné, že i tyto prostory by mohly být inovativně přepracovány tak, aby byly zachovány jejich historické prvky, avšak s moderními úpravami, které by mohly zlepšit funkčnost a estetiku. V korporátech se často klade větší důraz na týmovou spolupráci a moderní pracovní prostředí, které podporuje kreativitu a inovace. Naproti tomu se veřejná správa může více soustředit na udržování formality a tradice, což může omezovat individuální přístup a inovace v pracovním prostředí. Každá generace má jiné představy o tom, co je ideální pracovní prostředí, a tak zastaralá pracoviště mohou jedné věkové skupině připadat adekvátní, jiné už nikoliv.

*„Porovnála bych to třeba s korporátem anebo opravdu s prostředím, které je ve veřejné správě. Například na krajském úřadě, tak je to nebe a dudy, protože přesně často tyhle místa jsou situovány ve starých budovách, to znamená, že tam jsou skutečně jenom ty bílé stěny a dveře, ale samozřejmě nějaké historické prvky. Ale proč by se nedal k architektonicky kreativně vymyslet ten prostor tak, aby byla zachována ta jeho jsi historická podstata?“ (Participantka 4, členka komunity Opera).*

---

<sup>17</sup> „A pokud po univerzitě přijdete do kanceláře pracovat na místo, kde budete mít pouze svůj stůl a pracovat osm hodin v kuse, nebude vám to pohodlné, nebude to ideální. Není to, na co jste byli až do této chvíle zvyklí. Proto tyto velké společnosti skutečně vytvořily tento univerzitní ekosystém.“

### 9.3.5 Aktivity podporující wellbeing

V rámci obou těchto prostředí se pravidelně organizují aktivity, jako jsou společné snídane, přednášky, odborné semináře, sportovní aktivity, večírky a networkingové akce, které jsou navrženy tak, aby lidé navazovali nové kontakty a spolupráce. Cílem je, aby členové nejenže poznali jeden druhého, ale aby se dozvěděli více o práci ostatních a mohli tak vytvářet nové obchodní příležitosti. Důležité je stanovit, že vše je zadarmo a akce jsou dobrovolné.

Akce probíhají jak během pracovní doby, tak následně odpoledne a večer.

*„We try to have a bit of both because we have people that can't be after work because they have to get their children from school, for example“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy)<sup>18</sup>*

*„Máme komunitní snídani 1 za 3 měsíce, dvakrát do měsíce děláme networking a každou středu chodíme společně na obědy, takže jako členů nebo aktivit pro členy děláme jako opravdu nepřeborné množství“ (Participantka 3, komunitní manažerka Opera).*

Opera kromě těchto setkání nabízí i mentoringové programy zaměřené na podporu malých a středních podniků a startupů. Tyto programy zahrnují workshopy, vzdělávací aktivity a semináře, které jsou přístupné i příchozím členům coworkingového prostoru. Mentoring spočívá ve spojení zkušených mentorů s méně zkušenými mentory, kteří jim pomáhají s vedením jejich podnikání a poskytují důležité rady a návody.

V Operu se také konají kulaté stoly, které umožňují prohloubení diskuse na specifická témata v malých skupinách. Pravidlem je, že diskutované informace zůstávají v místnosti, což podporuje otevřenou a upřímnou komunikaci mezi účastníky.

*„Kulatý stůl znamená, že máme v podstatě vždycky pozvaného nějakého 1 speakera a na nějaké téma, které jako zrovna rezonuje společností a vlastně jdeme jakoby hodně do hloubky. Nechceme, aby se ty věci vynášely vlastně ven z té místnosti a je to vždycky takovej uzavřený kruh asi 15 členů“ (Participantka 3, komunitní manažerka Opera).*

Prostor Lionesy zase pořádá sportovní aktivity, jako jsou surfování, jóga a pilates. Snaží se inspirovat vším kolem sebe a zkusit protlačit i ten nejzábavnější nápad mezi samotnou komunitu. Pořádají i turnaje ve FIFA, nebo fotbalové klání mezi firmami, přidávají další rozměr zábavy a týmové spolupráce.

---

<sup>18</sup> „Snažíme se nabídnout obojí, protože máme lidi, kteří nemohou zůstat po práci, například protože musí vyzvednout své děti ze školy.“

Lionesa už druhým rokem organizuje světovou konferenci Happiness Camp, která je zcela zadarmo a zvou sem desítky inspirativních speakerů, kteří mají štěstí a radost určitým způsobem zakomponovány ve svých firemních hodnotách. V minulém roce konferenci navštívilo až 7000 lidí.

*„We invited some specialists on happiness, but also in promoting happiness in the workplace. And we also had not only like the stages where you just listen to someone talk, but also master classes so you can have some ends on approach and really get the practices tools to really work on your personal happiness and professional happiness as well“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>19</sup>*

Obě businessová centra také společně se svojí komunitou oslavují jednotlivé svátky, jako třeba Vánoce, Halloween, Valentýn či jiné svátky. Uzpůsobují tomu nejen výzdobu, ale i samotná témata organizovaných akcí.

Oba prostory se neustále snaží inovovat a přizpůsobovat aktivity tak, aby vyhovovaly rozmanitým zájmům své komunity. Všechny akce jsou navrženy tak, aby podporovaly sociální interakci a profesní rozvoj členů. Ve finále je cílem vytvořit prostředí, kde se členové mohou nejen setkávat a spolupracovat, ale také se učit a růst jak na osobní, tak profesní úrovni.

*„We promote an annual agenda of events and initiatives for our community that are totally free for them, to promote networking and to build relationships, interpersonal relationships between them. We try to get to different interests, because we have a diverse community, so not everyone is going to like everything. Sometimes we offer some sweets from different countries around the world to everyone to promote the different nationalities that we have here“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>20</sup>*

*„Když je ta firma pochopí, že i ten zaměstnanec potřebuje být takzvaně vyživován a potřebuje se socializovat, tak je skvělý, když ať už HR oddělení nebo jiné oddělení vytváří pro ty zaměstnance nějaké zajímavé aktivity“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

---

<sup>19</sup> „Pozvali jsme několik specialistů na štěstí, ale také na podporu štěstí na pracovišti. A měli jsme nejenom pódia, kde jen posloucháte někoho mluvit, ale také master kurzy, abyste si zkusili praxi a skutečně získali nové reálné poznatky pro práci na vašem osobním i profesním štěstí.“

<sup>20</sup> „Propagujeme roční program akcí a iniciativ pro naši komunitu, které jsou pro ně zcela zdarma, abychom podpořili networking a vybudování mezilidských vztahů mezi nimi. Snažíme se cílit na různé zájmy, protože máme různorodou komunitu, takže vše se nemusí líbit všem. Někdy nabízíme všem sladkosti z různých zemí světa, abychom podpořili různé národnosti, které zde máme.“



## 9.4 Zdroje inspirace participantů

### Položené otázky ze scénáře:

- Je pro vás práce v takovém prostoru inspirativní, pomáhá to v probuzení kreativity?
- Jakou roli pro vás hraje v práci v marketingu rozmanitost a kreativita?
- Je něco, co byste na této společnosti vyzdvihl/a?

Inspiraci berou participanté z okolního světa, ze všeho, co se kolem nich děje a z aktivit, které zažívají v každodenním životě. Inspirují se také u jiných business hubů a prostředí, jak dřív bylo jmenováno například u prostor Googlu, který imponuje inovativními nápady pro své zaměstnance. Jelikož je škála aktivit a možností tak široká, tak lze implikovat téměř všechno a díky různorodosti a rozmanitosti aktivit také dochází k pokrytí potřeb členů.

Centra se inspirují i od samotných členů, když něco zmíní, že by něco ocenili, tak se to potom snaží aplikovat to do dění zmiňovaných Business Hubů.

*„Ta inspirace je tak nějak všude kolem a z toho, jak se prostě bavím třeba s těma lidma, tak když něco zmíní, že by něco ocenili, tak se to potom snažím nějak aplikovat“ (Participantka 3, komunitní manažerka Opera).*

Opero čerpalo inspiraci i ze samotné historie prostoru, jelikož se nachází ve Štencově domě a dříve toto místo sloužilo ke komunitnímu setkávání lidí a v této myšlence chtějí pokračovat.

*„Ta inspirace pramení z toho génia loci, kterej tady je, ta energie toho domu a obecně jakoby celá ta atmosféra, jak od toho domu jako takovýho. A pak si myslím, že to dělají ty lidi, no“ (Participantka 3, komunitní manažerka Opera).*

Ke vzájemné inspiraci pomáhá i to, že všichni lidé přítomní v Lionese a Operu jsou srdcaři, kteří do této práce dávají kus sebe. Jsou zde členové vedení, kteří ostatní klienty opravdu poslouchají a naslouchají jejich potřebám.

*„Tu inspiraci vnímám i díky těm lidem, kteří tam prostě pracují a je vidět, že jsou to srdcaři, že kdo vede Opero a zajišťuje tu pohodu pro celkový prostor a fungování toho co-worku Opera, to je určitě jako člověk se srdcem na pravém místě“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

*„So I was able to meet people with different points of view from different fields, to see different ways of working also within the same field. And so I would say that the people and*

*the experiences would be the most inspiring thing“ (Participantka 1, bývalá členka komunity Lionesy).<sup>21</sup>*

Lionesa se inspiruje také v řadě letních festivalů, výstavách a muzeích, kde člověk může nahlédnout do marketingové strategie, jednotlivých aktivit i trendů, které zrovna panují.

*„But we also check, like what do summer festivals do, what kind of initiatives they have, working at conferences, working at museums, art centers“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>22</sup>*

Trendy a novinky jsou také jednou z hlavních věcí, které inspirují tvůrce takových kreativních prostor, jelikož je třeba se jich držet a následovat je, aby šly ruku v ruce s danou myšlenkou.

#### **9.4.1 Pomáhá takové místo k probuzení kreativity?**

Pracovat v takovém inspirativním prostředí nepochybně pomáhá rozvíjet kreativitu. Participantka 4 si například snaží také doma vytvářet takové prostředí, které by podporovalo její inspiraci, a pozorně pak sleduje, kdy se u ní objevují inspirace nebo nápady. Když se tak stane, snaží se tento moment maximálně využít a následně tyto okamžiky reprodukovat a opakovat. Tento přístup by měl být přenesen i do pracovního prostředí, kde by zaměstnavatelé nebo správci prostor měli zjišťovat, co přesně podněcuje kreativitu u svých zaměstnanců, a následně podporovat a rozvíjet aktivity, které ji stimulují.

#### **9.4.2 Role rozmanitosti a kreativity v práci**

Tato část výzkumu diskutuje o významu rozmanitosti a kreativity v pracovním prostředí. Obojí má v implikaci wellbeingu do pracovních prostředí velkou roli, jelikož bez kreativity a rozmanitosti by žádný takový mindset nemohl být nastaven. Opět záleží ale na člověku, který k danému tématu přistupuje, participantka 4 se například identifikuje jako organizovaný jedinec, který preferuje určitou míru řádu a disciplíny, ale současně podporuje rozmanitost a kreativitu ve své práci. Toto se odráží v cílech jejích akcí, které se snaží propojovat různé skupiny lidí: kreativce, umělce a byznysmeny, což umožňuje vznik nových možností pro spolupráci mezi nimi. Důraz je kladen na vytvoření prostředí, kde

---

<sup>21</sup> „Měla jsem možnost setkat se s lidmi s různými názory a z různých oborů, abych viděla různé způsoby přístupu k práci i v rámci stejného oboru. A tak bych řekla, že lidé a zkušenosti byly tím nejinspirativnějším.“

<sup>22</sup> „Ale také se díváme, co dělají letní festivaly, jaké mají iniciativy, jak se pracuje na konferencích, v muzeích, uměleckých centrech.“

se mohou setkávat jedinci s různým zaměřením a myšlením – od čistě kreativních osob přes ty, kteří vyvažují kreativitu s byznys přístupem, až po ty, kteří se primárně orientují na obchod.

## 9.5 Feedback a analýza následného dopadu

### Položené otázky ze scénáře:

- Zaznamenal/a jste u Vás nějaký dopad nebo změnu při práci, když se dostal/a do takového kreativního prostředí? Jaký je Váš feedback na tuto společnost?
- Popište, jak takový kreativní prostor ovlivňuje Váš denní režim?
- Jak byste ohodnotil/a běžnou náladu na takovém pracovišti?
- Je něco, co byste práci v takovém místě vytkl/a a chtěl/a změnit?
- Jaké jsou Vaše vize do budoucna?

Feedback je zásadní při zavádění psychické pohody na pracovišti, je důležitý pro rozvoj a následné zlepšování. Hlavní je se soustředit na to, aby zaměstnavatelé byli v kontaktu se svými zaměstnanci a zajímali se o jejich kreativní i psychologické potřeby. Výzkum také odhalil, že některé firmy začaly nabízet služby psychologů a finančních poradců pro zlepšení pohody zaměstnanců. Přístup k těmto službám je ovlivněn vnímáním jejich anonymity a vnějšími soudy, což může ovlivnit ochotu zaměstnanců využít nabízené služby. Tím je myšleno, že někteří lidé se mohou stydět navštívit psychologa, jelikož je to pro ně nepříjemné.

*„Feedback je pro mě hlavní věc, se kterou se setkáváme, kterou i chci získávat od těch klientů, protože je to pro nás přesně ten hlavní motor, který nás může jako posouvat dál, takže ten je samozřejmě hrozně důležitý a my se tak nějakým způsobem setkáváme jak s pozitivním, tak samozřejmě někdy negativním typem reakcí. Já se snažím těm členům prostě od začátku říkat ještě před tím, než se členy stanou, aby věděli, jaká jsou očekávání. Abychom to měli správně společně nastavený, aby prostě věděli, že tohle se tady děje, a pokud potřebují práci, kde budou sedět 8 hodin u stolu, takže to nejsme úplně my“ (Participantka 3, komunitní manažerka Opera).*

*„Like we can measure their happiness levels because we have a questions that are really focused on how they are feeling, how do they feel at work or how do they feel at doing*

*as a business hub during that month. And we can really see and check their feelings and how their happiness index is doing“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).*<sup>23</sup>

### 9.5.1 Nadhodnota při práci v takových prostorech

Všechny participantky uvedly, že věří v to, co dělají i v tyto kreativní prostory, že to má celé smysl a jsou hrdé na to, že jsou součástí takových komunit. Participantka 1 také uvedla, že velkou nadhodnotu tohoto Business Hubu Lionesa je, že každý se cítí jako kdyby patřil ještě do něčeho jiného. Jako kdyby jenom nechodil do práce, ale žil úplně jejich život, prožíval jej plnými doušky a nemarnil svůj čas. Další nadhodnotou při práci v takových prostorech může být i to, že lidé se do těchto prostor vracejí a mají jej osobně velmi rádi.

Například v Lionese i lidé metaforicky stojí fronty, aby mohli pracovat v takových prostorech, jelikož vnímají celé centrum jako komplex a líbí se jim, jak svou práci samo vedení dělá a co pro své členy tvoří, takže to zajisté vnímá i okolí.

*„Like everyone feels like they belong to something else“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).*<sup>24</sup>

### 9.5.2 Aktivita člověka při práci v kreativním prostředí

Participantky uvedly, že byly produktivnější díky stimulaci kreativity a produktivity ve své práci.

*„I think I was more productive because of all those things that stimulate your creativity and your productivity.“ (Participantka 1, bývalá členka komunity Lionesy)*<sup>25</sup>

Výzkum také zjistil, že umění a kultura jsou druhým největším faktorem přispívajícím ke štěstí jedince, což je podpořeno zvýšenou produkcí dopaminu v mozku při zážitcích spojených s uměním a kulturou.

*„When you are dealing with an art exhibition or cultural moment, your brain actually creates more dopamines“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).*<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> „Můžeme měřit jejich úroveň štěstí, protože máme otázky, které se opravdu zaměřují na to, jak se cítí, jaké mají pocity v práci nebo jak se cítí během měsíce v rámci business hubu. A skutečně můžeme vidět a kontrolovat jejich pocity a jak si vedou v indexu štěstí.“

<sup>24</sup> „Každý cítí, jako by byl součástí ještě něčeho dalšího“

<sup>25</sup> „Myslím, že jsem byl produktivnější díky všem těm věcem, které stimulují vaši kreativitu a produktivitu.“

<sup>26</sup> „Když se účastníte umělecké výstavy nebo kulturního okamžiku, váš mozek ve skutečnosti produkuje více dopaminu.“

Výsledky studie Lionesy z roku 2022 ukázaly, že 84 % členů komunity si přeje zůstat v současném pracovním prostředí, a i když hledají nové zaměstnání v jiném oboru, tak primárně hledají ve firmách Lionesy, protože cítí, že jinde nenajdou to, co mají zde.

*„We did a study in 2022 in our community and actually 84 % said that even if they want to switch jobs, they want to be at Lionesa. Like they want to find a new job in another company here. They want to stay here because they really feel like they won't find what we have here anywhere else“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>27</sup>*

### 9.5.3 Obecná nálada v takových kreativních prostředích

Všechny čtyři participatky uvedly, že obecná nálada v takových prostorech bývá příjemná a pozitivní.

*„Mě se vlastně jako nejvíc líbí ta otevřenost. To, že v podstatě s kýmkoli se seznámím, tak se s tím člověkem mohu dát do řeči“ (Participantka 4, členka komunity Opero).*

Participantka 2 zase uvedla, že je krásné, že člověk vyloženě může vidět radost ve svých členech. Uvádí ovšem také, že štěstí a radost nás nemusí doprovázet denně. Jsou dny, kdy se cítíte špatně a nekomfortně a budou pro vás stresující, ale to je v pořádku. Patří to k životu a zase to přejde, důležité je nenechat se tím zastínit.

*„It's accepting that you will have days when you are going to be really low. But that's okay, it'll pass“ (Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>28</sup>*

### 9.5.4 Změny, plány a připomínky

V této části výzkumu práce zjistila, že důležitým faktorem ohledně business hubů je inkluze a mít stále kam se rozvíjet a posouvat. Nedostat se do monotónního stavu. Avšak tato situace se těchto prostor zdaleka netýká, protože například Lionesa připravuje v roce 2025 vybudování nových větších prostor a tím pádem i rozšíření svých aktivit, jelikož nyní jsou stoprocentně přeplněni a už nemůžou přijímat další klienty. Opero se zase stále a stále inspiruje dalšími aktivitami a čerpají inspiraci ze svých členů. Důležitým bodem, o kterém je třeba se zmínit jsou trendy, které je třeba sledovat, vnímat a pracovat

---

<sup>27</sup> „V roce 2022 jsme provedli studii v naší komunitě a ve skutečnosti 84 % uvedlo, že i když chtějí změnit práci, chtějí zůstat v Lionese. Chtějí si najít novou práci v jiné společnosti tady. Chtějí zůstat, protože opravdu cítí, že to, co máme tady, nenajdou nikde jinde.“

<sup>28</sup> „Je to o přijetí toho, že budou dny, kdy se budete cítit opravdu špatně. Ale to je v pořádku, přejde to.“

s nimi, jinak rozvoj nemůže být efektivní. Obě business centra uvedla, že se vyvíjejí každý den a snaží se nalézat nové příležitosti.

*„New trends are always coming. So we have to be always at the forefront of these trends and to always try to improve our space related to the trends that make sense for us“  
(Participantka 2, happiness manažerka Lionesy).<sup>29</sup>*

---

<sup>29</sup> „Nové trendy neustále přicházejí. Proto musíme být vždy v popředí těchto trendů a snažit se neustále zlepšovat náš prostor v souladu s trendy, které nám dávají smysl.“

## 10 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

### 10.1 HVO – hlavní výzkumná otázka

*Jaké aktivity lze využít v inspirativních pracovních prostředích business hubů, aby měly vliv na kreativitu a wellbeing zaměstnanců?*

Hlavní výzkumná otázka této práce byla zcela jistě zodpovězena, jelikož proběhla analýza dvou kreativních prostředí, které se intenzivně zaměřují na aktivitní podporu kreativity a wellbeingu zaměstnanců. Kladou důraz na jejich psychickou pohodu a pracovní produktivitu. Rozmanitost těchto aktivit je opravdu široká, což ukazuje, že lze vytvořit a realizovat mnoho různých druhů akcí. Práce zkoumá různé kategorie těchto aktivit, které můžeme rozřadit do několika sekcí.

#### SPORTOVNÍ AKTIVITY:

Patří sem sportovní lekce, týmové sportovní dny, fitness výzvy, utkání či zážitkové sporty (surfování, rafting, horolezectví apod.). Pod tuto kategorii může být zařazeno i pořízení stolních či menších sportovních her do prostor kanceláří (stolní fotbal, šipky a další).

#### VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY:

Řadíme sem vzdělávací přednášky, workshopy zaměřené na rozvoj dovedností, koučovací a mentoringové programy, panelové diskuse, brainstormingy se členy vedení, webináře, odborné semináře, debatní kruhy, diskusní sezení s kolegy a tematické konference.

#### KOLEKTIVNÍ AKTIVITY:

Sem se mohou zařadit firemní večírky, karaoke, přátelská posezení při práci, venkovní pikniky, filmové večery, hry a soutěže, společenské kvízy a další teambuildingové aktivity.

#### KREATIVNÍ AKTIVITY:

Zahrnují koncerty, umělecké události, umělecké kurzy a workshopy, výstavy či vernisáže a další netradiční a nevšední aktivity, které obohacují komunitu.

#### TRADIČNÍ A PRAVIDELNÉ AKTIVITY:

Jako jsou pravidelné kolektivní snídaně, společné obědy, oslavy firemních jubileí a tradiční oslavy svátků, například Vánoce, Valentýn nebo Halloween.

Všechny tyto aktivity mají pozitivní vliv na pracovní pohodu zaměstnanců a je prokázáno, že jejich začlenění do pracovního prostředí vede ke zvýšení produktivity, efektivity a pocitu spokojenosti z práce.

## 10.2 VVO 1 – vedlejší výzkumná otázka

*Jak design pracovního prostoru zaměřený na wellbeing ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců?*

Výzkum prezentovaný v této práci ukázal, že design pracovního prostoru má výrazný vliv na pohodu a pracovní výkon zaměstnanců. Díky různorodosti prostředí dochází k většímu vzniku nápadů a člověk se na tomto místě cítí pozitivně. Ruku v ruce s designem jdou ovšem samotní lidé, kteří jsou mezi všemi aspekty stejně nejdůležitější.

Lidé při práci oceňují, když jejich okolí a prostředí podporuje jejich pracovní zaměření. Bylo zjištěno, že přístup k designu pracovního prostoru se mění s generací; moderní generace očekává moderní vybavení a rozvojové technologie, které zabraňují monotónnosti v práci a starší generace je zase zvyklá na jednoduchost a triviálnost pracovních míst. Dále je důležité rozlišovat prostory korporátní a veřejnoprávní, neboť veřejný sektor nemá tak široké možnosti pro vylepšování, inovaci a rozvoj. Často jsou tyto budovy limitovány historickou minulostí, a proto zde některé věci nelze vybudovat a zavést. Firmy si stále více uvědomují význam dobře navrženého pracovního prostředí, které není jen o zajištění pracovního stolu a počítače pro každého zaměstnance. Je klíčové promýšlet místa tak, aby zahrnovaly i místa pro odpočinek a relaxaci, jako jsou například kuchyňky, kde se zaměstnanci mohou setkávat a sdílet své nápady. Skvělé je také mít více rozmanitých zasedacích místností pro setkávání se se zákazníky a klienty. V kancelářích by neměly chybět také prvky pro rozptýlení, jako jsou například šipky na zdi nebo sedací pytle, které mohou pomoci zaměstnancům relaxovat mezi náročnými úkoly a tím podpořit jejich produktivitu.

## 10.3 VVO 2

*Jaké wellbeing programy mohou být implementovány v rámci business hubů v Portugalsku?*

V portugalském business hubu Lionesa je wellbeing považován za klíčovou součást programu, který se zde každodenně uplatňuje, jelikož hlavním motem je zajišťování radosti a štěstí pro klienty a členy komunity. Seznam aktivit, které mohou být zaváděny k podpoře



wellbeing na pracovišti, je rozsáhlý a různorodý, což dokazuje, že i malý nápad může přerůst ve velké projekty spojující komunitu a podporující novátorství i individuální životní styl.

V Lionese je k dispozici široká škála aktivit, od sportovních, jako jsou surfování a lekce jógy, po utkání mezi kolegy z různých firem, která podporují navazování nových kontaktů – klíčový prvek v marketingovém oboru. Kromě sportovních aktivit jsou zde i akce vzdělávací, kde speciální hosté předávají inspirativní myšlenky nebo objasňují nová témata, což je zásadní pro udržení kroku s rychle se vyvíjejícími technologiemi. Je těžké všechny trendy sledovat individuálně, a proto je kolektivní školení velmi efektivní.

Dále komunitní aktivity, jako jsou firemní večírky nebo tematické akce včetně karaoke večerů, přináší do pracovního prostředí lidskost, což je zásadní pro fungování mezilidských vztahů. Jsou zde i kreativní eventy, jako koncerty, umělecké výstavy a workshopy, které stimulují kreativního ducha a nabízejí možnost účasti na různorodých akcích. Zavádění wellbeingu na pracovišti ovšem není jen o eventech, ale i o celkovém prostředí, vše by mělo být propojené a sjednocené, aby proces mohl harmonicky fungovat.

Prostory v Lionese jsou uzpůsobeny tak, aby poskytovaly komfort a podporovaly kreativitu a produktivitu. Jsou vybaveny moderními technologiemi a různorodým nábytkem, což umožňuje členům adaptovat prostředí podle svých potřeb, mohou pracovat všude, kde chtějí. Je zde zaveden i univerzitní ekosystém, který by se měl ohlížet i na procesy, které jsou zaváděny na školách a mladí lidé jsou na ně více zvyklí. K dispozici jsou i relaxační zóny s automaty na občerstvení a knihy, což umožňuje členům odpočinek během pracovního dne. Důležité je také udržování denního režimu, což podporuje i tělocvična přímo v areálu. Vše je přizpůsobeno moderní elektronické komunikaci – zdarma Wi-Fi, možnost dobíjet digitální zařízení a volné pracovní stoly.

Komunitní manažeři v Lionese jsou klíčoví pro udržování komunikace s členy, poslouchají jejich potřeby, zpětnou vazbu a organizují akce, které reflektují aktuální potřeby a preference komunity. Feedback je tedy další důležitý program, díky kterému může být wellbeing na pracoviště implikován. Tímto způsobem Lionesa neustále inovuje a přizpůsobuje své programy, aby maximalizovala spokojenost a produktivitu svých členů.

## 10.4 VVO 3

*Jaké wellbeing programy mohou být implementovány v rámci Business Hubů v České republice?*

V rámci business hubů v České republice mohou být implementovány velmi inovativní programy zaměřené na několik klíčových faktorů. Nejjednodušší formou implementace wellbeing do pracovního prostředí je adaptace a tvorba aktivit, které si komunita přeje a které odpovídají jejím potřebám. Tyto aktivity vytvářejí prostředí, které členové mají rádi. V analyzovaném business hubu, Opero, bylo zavádění wellbeingových programů a péče o firemní kulturu přizpůsobeno tak, že zde jsou vyčleněné osoby, které se starají o pohodu a spokojenost komunity. Tyto osoby jsou známé jako komunitní manažeři, kteří mají na starosti organizaci eventů a zajištění, aby prostor splňoval očekávání komunity. Komunitní manažeři pravidelně zjišťují názory členů prostřednictvím dotazníků nebo ústních diskusí, aby zjistili, co členové očekávají nebo jaké aktivity by si přáli v budoucnu. Sledují také aktuální dění ve společnosti, aby na něj mohli adekvátně reagovat, například pozváním expertů na panelové diskuse, které obohatí komunitu o aktuálně diskutovaná témata. Kladou důraz na rozmanitost a různorodost aktivit, aby každý našel to své, nejen svůj ideální pracovní prostor, ale aby byla zajištěna i příjemná atmosféra stimulující produktivitu a efektivitu. Příkladem takových programů může být diskuse u kulatého stolu, kde se setkává až 15 lidí, aby společně diskutovali o aktuálních tématech v důvěrné atmosféře, kde informace zůstávají pouze mezi účastníky. Dalšími aktivitami mohou být komunitní snídaně, obědy, společenské večery nebo networkingové eventy, kde vystupují hostující řečníci a odborníci. Mentoringové programy, které umožňují předávání zkušeností od zkušenějších mentorů méně znalým, jsou dalším příkladem efektivního vzdělávacího procesu. Všechny tyto aktivity by neměly být monotónní, ale měly by obsahovat prvek nevšednosti a inovace. Stále je potřeba do prostoru vnášet nové nápady, jako jsou například nové sportovní aktivity či workshopy.

## 11 DISKUSE A DOPORUČENÍ

V této části práce jdou více popsány a okomentovány mé poznatky a připomínky z výzkumu. Na základě těchto informací lze vyvodit několik tipů a doporučení pro další taková centra. Managementy těchto organizací je mohou využít k budoucímu rozvoji. Harmonie a profesionalita Lionsy a Opera jsou tak na vysoké úrovni, že kritika či doporučení přímo k nim není v tomto případě z mé strany nutná. Mohou ovšem o to více inspirovat druhé.

Dle mého názoru se v rámci tohoto výzkumu podařilo shromáždit dostatečný počet informací od čtyř participantek, které byly také profesně spojeny s kreativními prostředními a měly k danému tématu co říct. Ačkoli počet účastnic není vysoký, obsáhlost, detailnost a podrobnost rozhovorů kompenzují tento deficit a mohu říci, že odpovědi z rozhovorů jsou velmi odborné. Nejen, že dokážou zodpovědět výzkumné otázky této práce, ale i stejně jako přiblížit problematiku, o které tato práce pojednává, a poskytnout čtenářům pohled do zákulisí fungování business hubů. Je skrze ně znatelné, jak vznikají myšlenky na jejich založení a co je třeba zde budovat, aby tyto projekty mohly konzistentně fungovat. Důvodem, proč jsem si pro mé výzkumné účely vybrala právě tyto čtyři respondenty a tato dvě místa bylo to, že jsem byla fascinována samotnými prostory Lionsy a Opera. Nejprve jsem navštívila Lionsu a byla jsem ohromena celkovým procesem, který zde probíhá, a tím, co vedení Lionsy nastavilo a vybuodovalo. Velmi mě lákalo toto téma zpracovat. Při dalším průzkumu jsem zjistila, že i v České republice existují podobná centra, ale jsou to většinou coworkingová centra, která slouží jen k pronájmu jednotlivých stolů a ke kolektivní práci. Naopak business huby, které by vyloženě vytvářely aktivity pro své členy, zde nejsou tak rozšířené. Velmi mě zaujal Business Hub Opero v Praze, který mi svými koncepčními aktivitami velice připomínal Lionsu a tak byl vhodný pro porovnání.

Myslím si, že rozhodnutí rozdělit rozhovor do čtyř částí bylo správné, protože nám to umožnilo nahlédnout do čtyř různých sektorů, které úzce souvisí. Samotné prostory, wellbeing na pracovišti, zdroje inspirace a následný dopad. Díky tomu mohly účastnice své odpovědi propojovat a celý rozhovor tak byl velmi harmonický. Zároveň jsme otevřely několik velmi důležitých témat, které přispívají k obsáhlosti a komplexnosti této práce. Tato práce analyzovala poznámky od samotného vzniku prostor, přes aktivity komunity, až po konečný feedback.

Díky položení většího množství otázek (přibližně dvaceti u každé účastnice), došlo k rozvinutí bohaté a hovorné diskuze, během které účastnice vyprávěly své životní příběhy

a objevovaly i samy nové poznatky týkající se daného tématu. Otázky tudíž byly dle mého názoru dobře nastaveny. Všechny byly pochopeny a účastnice věděly, jak na ně odpovědět, což ukazuje, že všechny vystihovaly koncept dané problematiky.

Rozdělení scénáře do čtyř částí nám také umožnilo zjistit, jak a kde účastnice pracují, v jakých pracovních prostředích se pohybují, jak přistupují k vlastnímu wellbeingu a jak je pro ně důležitý. Analyzovala jsem také jejich inspiraci a jakou roli v jejich životě hraje rozmanitost a kreativita, což jsou klíčová slova spjatá s takovými prostředími. Nakonec jsme probrali i jejich feedback a dopady a mohla jsem analyzovat, jaký dopad na ně měla práce v takovém prostředí a zda u nich došlo k nějakým změnám.

Velmi mě potěšilo, že všechny informace, které mi účastnice poskytly, mi byly blízké a cítila jsem, že odpovědi chápu stejně jako ony. Díky tomu si myslím, že má znalost v tomto oboru a problematice je dle možností velká, což je způsobeno hlavně tou reálnou praxí, do které jsem mohla nahlédnout.

Velice mě zaujal zjištěný fakt o generacích a o tom, jak k pracovištím i samotné práci přistupují. Lze stanovit, že rozdíl například mezi generacemi X a Z je enormní. Zaměstnanci starší generace X jsou ochotní pracovat přesčas, samostatně plnit úkoly a komplexně dokončovat projekty. Mladí zaměstnanci generace Z naopak očekávají příkazy od svých nadřízených, nemají rádi práci přesčas a většinou nejsou ochotni dělat nic navíc mimo svoje pracovní povinnosti. Preferují také homeoffice a online schůzky, vše je řešeno chytrými technologiemi. Díky těmto rozdílům se mohou měnit i názory věkově rozdílných členů komunit jednotlivých business center a musí se na to při tvoření všech wellbeingových procesů a aktivit myslet.

Cílem této práce a výzkumu bylo zjistit, jak jsou strukturována business centra, co je možné pro členy zajistit a jaké možnosti mohou být prezentovány. Z odpovědí participantek vyplývá, že tento cíl byl splněn, dokonce nad rámec mého očekávání. Participantky poskytly mnoho inspirace a poznatků, které lze aplikovat v dalších business centrech a podobných prostředích. Nyní víme, jak tyto prostory vznikaly, co stálo za jejich vybudováním a jaký příběh je doprovází. Zároveň jsme zjistili, že vedení těchto prostor dbá nejen na své vize, ale také na názory ostatních a snaží se naslouchat komunitě. Výzkum také odhalil řadu typů aktivit, eventů a akcí, které jsou v těchto centrech organizovány a přímo podporují wellbeing zaměstnanců. I zdánlivě malé nebo nepatrné akce mohou mít velký vliv na zlepšení pracovního wellbeingu a rozvoj zaměstnanců. Je důležité, aby se tato myšlenka šířila dále

a podobná místa vznikala po celé České republice, nejen v Praze. Často stačí jen malá myšlenka a z ní mohou následně vzniknout velké věci.

## ZÁVĚR

Mám hned několik důvodů, proč jsem se rozhodla psát bakalářskou práci na téma wellbeing na pracovišti a analýza kreativních business hubů. První důvod je, že toto téma je v současné době intenzivně diskutováno ve společnosti. Téma wellbeingu se pomalu ale jistě stává trendem. Nová generace, která nyní vstupuje do pracovního prostředí, generace Z, již od prvních pracovních zkušeností očekává kvalitní vytvoření komunity a prosazování hodnot podporujících wellbeing na pracovišti. Pokud pracoviště nespĺňuje tato očekávání, zaměstnanci často z tohoto důvodu práci mění.

Dalším důvodem je, že i když je wellbeing v posledních letech často diskutován, v mnoha podnicích se o něj stále nedbá a je považován za určité podřadné téma. V minulosti firmy fungovaly převážně na principu maximalizace zisku, ale nyní management firem zjišťuje, že bez řádné péče o zaměstnance a jejich rozvoje nelze dosáhnout vysoké produktivity a efektivity. Staré vzorce pracovního prostředí bez možnosti odpočinku stále přetrvávají, což je špatné, protože přístup k práci, který vyžaduje neustálé přesčasy a stresující prostředí, neodpovídá modernímu požadavku na důležitost duševního zdraví.

Také mě nadchla myšlenka Work-Life Balance, tedy rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. U většina obyvatel je v této rovnováze značný nepoměr. Je třeba o životní balanc průběžně a dlouhodobě dbát.

V teoretické části byl vysvětlen pojem wellbeing, jeho celková koncepce a přístup autorů. Byla zde uvedena jeho míra důležitosti v životě jedince a co jej může pomáhat vytvářet a udržovat. Práce stanovila, na co je důležité dbát, aby byl udržen balanc mezi pracovním a osobním životem.

V praktické části jsem analyzovala fungování business hubů, jejich metody a nástroje pro snižování stresu a podporu produktivity a kreativity na pracovišti. Byly zanalyzovány všechny aktivity a přístupy, které centra nabízí.

Nahlédla jsem také do fungování jednotlivých business hubů, do úplného jádra vytváření a budování takových prostor. Tyto aktivity regulují míru stresu a deprese a podporují efektivitu, produktivitu a kreativitu lidí na pracovišti.

Dle mého názoru byl jak cíl, tak hlavní myšlenka práce splněna, jelikož práce odpověděla na vše, co bylo vytyčeno. Největší přínos vidím v přesahu samotné práce s tím že, se jednalo analýzu něčeho unikátního, co ještě není tak rozšířené. Práce může pomoci k rozvoji dalších

prostor nejen v České republice, ale i dalších zemích, ve kterých se budou vytvářet centra s podobnou myšlenkou.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. Řízení lidských zdrojů: *Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada, ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, ISBN 9780749478155.
3. BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. S. 48. ISBN 9788072612390.
4. BLATNÝ, Marek, 2001. Osobnostní determinanty sebehodnocení a životní spokojenosti: Mezipohlavní rozdíly. *Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi*. Online. roč. 45, č. 5, s. 385-392. ISSN 0009-062X. Dostupné z: <https://katalog.npmk.cz/records/71b87201-6c53-4b08-9024-b970f8d008e2> [cit 2024-3-22].
5. BLATNÝ, Marek, 2005. *Psychosociální souvislosti osobní pohody*. Brno: Masarykova univerzita, s. 12, ISBN 80-866-3335-7.
6. BRYMAN, Alan, 2012. *Social Research Methods*. 4th ed. *Oxford: Oxford University Press*. Online. *Business news daily*, 2018. Online. [kjfasteners.com](https://www.kjfasteners.com), Dostupné z: <https://www.kjfasteners.com/wp-content/uploads/Work-Life-Balance-Fundamentals.pdf> 2018
7. CLIFTON, Jim a HARTER, James K, 2021. *Wellbeing at work: how to build resilient and thriving teams*. New York, NY: Gallup Press, ISBN 978-1-59562-241-9.
8. CRESWELL, John W, 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*. Online. Dostupné z: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf) [cit 2024-2-16].
9. CRESWELL, John. W, 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. *Sage Publications*. Online. Dostupné z: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896> [cit 2024-2-16].
10. Český Business Hub Opero – venkovní pracovní dvorek. Online. Dostupné z: <https://www.milemagazin.cz/blog/zaujalo-nas--prazske-opero/>. [cit. 2024-0-18].
11. Český Business Hub Opero, Praha. Online. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/stencuv-dum-skvost-geometricke-moderny-tiskly-se-tu-knihy-a-vedly-umelecke-debaty-dnes-v-nem-sidli-opero-misto-pro-inspiraci-a-prilezitosti>. [cit. 2024-03-18].
12. DIENER, Ed a RYAN, Katherine, 2009. Subjective Well-Being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*. Online. roč. 39(4), s. 391–393, Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/008124630903900402> [cit 2024-2-16].
13. DIENER, Ed, 2000. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *South African Journal of Psychology*. Online. roč. 55, s. 34–43. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34> [cit 2024-2-18].



14. DIENER, Ed, LUCAS, Richard a OISHI Shigehiro, 2002. Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. SNYDER, S. J. LOPEZ: *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press. Online. s. 117. Dostupné z: DOI:10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0017 [cit 2024-3-14].
15. DODGE, Rachel, DALY, Annette, HUYTON, Jan, SANDERS, Lalage, 2012. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, Online. roč. 2(3), s. 222, ISSN 1179-8602, Dostupné z: <https://www.internationaljournalofwellbeing.org/>.
16. FISHER, Cynthia, 2003. Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Source of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*. 1.9., roč. 24, s. 753–777. DOI: 10.1002/job.219
17. HASSON, Gill a BUTLER, Donna, 2020. *Mental health and wellbeing in the workplace: a practical guide for employers and employees*. Chichester: Capstone, a Wiley brand. s. 4-5, ISBN 978-0-857-08828-4.
18. HEADY, Bruce a WEARING, Alex, 1989. Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 731–739. Dostupné z: DOI:10.1007/BF00292652 [cit 2024-2-17].
19. HESKETH, Ian a COOPER, Cary, 2019. Wellbeing at Work: How to design, implement and evaluate an effective strategy. Publisher: KoganPage, s.10. ISBN: 9781398612082
20. Jak chápat duševní zdraví? © Copyright 2021. Online. opatrujse.cz, Dostupné z: <https://www.opatruj.se/informuj-se/dusevni-zdravi-a-pohoda>.
21. KEBZA, Vladimír a ŠOLCOVÁ, Iva, 2005. *Koncept osobní pohody (well-being) a jeho psychologické a interdisciplinární souvislosti*. In BLATNÝ, Marek, DOSEDLOVÁ Jaroslava, KEBZA Vladimír a ŠOLCOVÁ Iva. *Psychosociální souvislosti osobní pohody*. Brno: MSD, s. 12. ISBN 80-86633-35-7.
22. KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2004. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál. Psychologie (Portál), s. 195. ISBN 80-717-8835-X.
23. KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Praha: Grada. s. 21-25, ISBN 978-80-247-4436-0.
24. Lionesa.pt [online]. [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://www.lionesa.pt/>
25. Maslowova pyramida, 2020. Online. mentem.cz, Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace>
26. Maslowova teorie udržení rovnováhy. Online. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/maslowova-hierarchie-pot%C5%99eb-d0ae5f874ec2>. [cit. 2024-03-18].
27. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání*. Praha: Grada, s. 38, ISBN 978-80-247-4221-2.
28. Opero.cz [online]. [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://www.opero.cz/cs/kontakt>
29. PERMA+V model dle teorie wellbeingu Dr. Martina Seligmana. Online. Dostupné z: <https://www.itsmental.co.uk/PERMA-V-MODEL>. [cit. 2024-03-18].

30. Portugalský Business Hub Lionesa, Porto. Online. Dostupné z: <https://www.lionesa.pt/hubfs/Highlight-Helloapp-ativac%CC%A7a%CC%83o-hellocard-lionesa-bh.jpg>. [cit. 2024-03-18].
31. Rovnováha, 2018. Online. conectio.eu, Dostupné z: <https://www.conectio.eu/rovnovaha>
32. Rovnovážný stav jedince. Online. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/work-life-balance-yash-maheshwari>. [cit. 2024-03-18].
33. RYFFOVÁ, Carol a KEYESOVÁ, Corey, 1995. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. Online. roč. 69, s. 721-722. Dostupné z: DOI: 10.1037//0022-3514.69.4.719 [cit 2024-3-14].
34. SELIGMAN, Martin, 2002. *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Atria Books. ISBN: 0743222989
35. SELIGMAN, Martin, 2014. *Vzkvétání: nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody. Pod povrchem*. V Brně: Jan Melvil, s.60. ISBN 978-80-87270-95-0.
36. SLEZÁČKOVÁ, Alena, 2012. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada. s. 33, ISBN 978-80-247-3507-8.
37. Stav životní rovnováhy. Online. Dostupné z: <https://www.conectio.eu/rovnovaha>. [cit. 2024-03-18].
38. Syndrom vyhoření, stres v práci © 1997-2024. Online. irozhlas.cz, Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/syndrom-vyhoreni-stres-v-praci\\_1812111622\\_jak](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/syndrom-vyhoreni-stres-v-praci_1812111622_jak)
39. Škála wellbeingu dle Carol Ryffové – RPWB. Online. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/figure/Ryffs-model-of-wellbeing\\_fig2\\_305807385](https://www.researchgate.net/figure/Ryffs-model-of-wellbeing_fig2_305807385). [cit. 2024-03-18].
40. THOMAS, J., 2009. Working paper: Current measures and the challenges of measuring children's wellbeing. *Newport: Office for National Statistics*. Online. s. 5, Dostupné z: [http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_social/Measuring-childrenswellbeing.pdf](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_social/Measuring-childrenswellbeing.pdf) [cit 2024-3-20].
41. WARR, Peter a NIELSEN Karina, 2018. Wellbeing and Work Performance. s. 23, in: [https://www.researchgate.net/publication/323268036\\_Wellbeing\\_and\\_work\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/323268036_Wellbeing_and_work_performance)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

PWB	psychologický wellbeing
SWB	subjektivní wellbeing
WB	wellbeing
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)
CEO	Chief Executive Officer – ředitel obchodní společnosti
HVO	Hlavní výzkumná otázka
VVO	Vedlejší výzkumná otázka

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 PERMA+V model dle teorie wellbeingu Dr. Martina Seligmana .....	16
Obrázek 2 Škála wellbeingu dle Carol Ryffové – RPWB.....	17
Obrázek 3 Stav životní rovnováhy .....	21
Obrázek 4 Rovnovážný stav jedince .....	22
Obrázek 5 Maslowova teorie udržení rovnováhy .....	23
Obrázek 6 Portugalský Business Hub Lionesa, Porto .....	37
Obrázek 7 Portugalský Business Hub Lionesa, Porto – venkovní art stěna.....	38
Obrázek 8 Český Business Hub Opero, Praha.....	38
Obrázek 9 Český Business Hub Opero – venkovní pracovní dvorek .....	39
Obrázek 10 Český Business Hub Opero – pracovní kavárna .....	39
Obrázek 11 Škála toho, jak se klienti Lionesy cítí šťastně daný den .....	41
Obrázek 12 Busta Jeho Svatosti Dalajlamy XIV. v kavárně Opera.....	42

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář otázek rozhovoru: vedení Opera

Příloha P II: Odkaz na 4 nahrávky kvalitativního výkumu této práce

Příloha P III: Přepis rozhovoru s participantkou 2

## **PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ OTÁZEK ROZHOVORU: VEDENÍ OPERA**

Otázky do rozhovorů:

PRO VEDENÍ OPERA:

*O firmě*

1. Jak byste představil/a Opero někomu, kdo sem přijde poprvé?
2. Co se Vám tady podařilo pro pracovníky vybudovat?
3. Můžete popsat Vaše firemní hodnoty a to, čím je Opero význačné? Co je pro Vás v Operu důležité?
4. Do jakých aktivit se já, jakožto člověk, který by byl v Operu zaměstnaný, můžu zapojit a co mi Opero poskytuje?
5. Jak je Opero uzpůsobeno, aby bylo pro zaměstnance inspirativním místem?

*Wellbeing na pracovišti*

1. Jakou roli hraje wellbeing na pracovišti v Operu?
2. Co si myslíte, že je nejdůležitější faktor, aby se člověk na svém pracovišti cítil komfortně a s minimem stresu?
3. Můžete popsat nějaké tradice, které v Operu máte?
4. Jaký vliv si myslíte, že má psychická pohoda na pracovišti na samotného pracovníka?
5. Co si myslíte, že je potřeba v takových inspirativních prostorech vybudovat a jak k zaměstnancům přistupovat, aby takový projekt mohl konzistentně a úspěšně fungovat?

*Inspirace*

1. Je váš projekt Opero vytvořen zcela originálně od základů, nebo jste se někde inspirovali?
2. Kde čerpáte nápady na nové aktivity pro Vaše zaměstnance?
3. Jakou roli ve Vašem podnikání hraje rozmanitost a kreativita?
4. Jakou inspirativní věc byste na svém podniku nejvíce vyzdvihl/a?
5. Jaké jsou Vaše vize do budoucna?

## *Dopad*

1. Zaznamenal/a jste nějaký dopad nebo feedback u zaměstnanců, když se dostali do takového prostředí?
2. Jak takový prostor jako je ten Váš ovlivňuje denní režim zaměstnance?
3. Myslíte si, že je důležité zajistit pozitivní wellbeing pracovníkům na pracovišti?
4. Jak byste ohodnotil/a běžnou náladu tady v Operu?
5. Je něco, co byste chtěl/a zdokonalit nebo změnit?

## **PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ OTÁZEK ROZHOVORU: VEDENÍ OPERA**

Odkaz na 4 nahrávky kvalitativního výkumu této práce:

<https://drive.google.com/drive/folders/1bOM9nAmOFsF12e7e0IRkssDTEdfbvgfi?usp=sharing>



## **PŘÍLOHA P III: PŘEPIS ROZHOVORU S PARTICIPANTKOU 2**

*SPK\_1 – zpovídající osoba*

*SPK\_2 – participantka 2*

SPK\_1

Okay, so, hello, Maria. Thank you for inviting me for the Lionesa. Today we will do the interview about your business hub. I will record it and use it for my theses, if it's okay for you. So if you're okay, we can start with it.

SPK\_2

Yeah, perfect. Thank you for your interest in us.

SPK\_1

Thank you also. And first, the question would be about introducing of Lionesa to someone that never knows about it.

SPK\_2

Okay, so what can I say about lionesse in a few phrases, so I won't bore anyone.

Is

the most dynamic business center in Portugal dedicated to industry 5.0? We have at the moment 120 companies here, mostly multinationals like FedEx, Oracle, Vestas, Volkswagen, Vodafone, Farfetch. I won't name it all. And we have a community of 7000 people from 47 different nationalities. We like to say that we are a small city within the big city of Porto, because we have a community really diverse, really inclusive. So we have a big energy here and our core business is to rent office spaces. But our focus has always been the talent and to attract and retain talent to north of Portugal. So we work annually and every day. So our community is happier working here and to build happier working world. That is our mission.

SPK\_1

Okay, that's perfect. Just because I'm writing about it, because the mission is important, I think, in every hub or other place. And also, what did you manage to build for the coworkers? I saw that there is a lot of places to work.

SPK\_2

Yeah, so...Every company has its own space to work, its office space. Each office space is built according to the culture and identity and needs of each company. So we do a design thinking process with every company that enters here. So the office space is built according to what they need. This also helps us to boost the happiness and the productivity of our communities. Because if they found in their office everything they need to better work, to better develop their functions, the stress levels will be reduced and the burnout risk is also reduced. And other than that, we like to say that we are trying to build a sense of community here. Like everyone feels like they belong to something else. That the company they work here because we promote an annual agenda of events and initiatives for our community that are totally free for them, to promote networking and to build relationships, interpersonal relationships between them. And we don't care for the company they work for. So create relationships regardless of the company that you work here. So you can create a friendship with someone that actually works in another company. So we want to really share inspiration. Yeah, share inspiration, share interests. Because you may find someone like you, and it doesn't have to be your colleague. It can be, but it doesn't have to be. So, in this sense, we create a macro community, like uneaso community, other than just the Farfetch'd community, Vestas community, the Volkswagen community. So we really think that we achieve that, because in here you really can sense the positive energy and dynamic that we build here for all the things that we do. And also we try to create a space that really boosts the creativity and the performances of our community with a relationship really close to heart and culture.

SPK\_2

We have different art exhibitions within our campus because it also is proven that art and culture is actually the second factor that most contributes to happiness in the individual person. So this was. We always believe that this had impact on the happiness of people. But we did a real study in 2022, when we found many studies from Harvard Business School and universities in London that studied it. And also they watched that when you are dealing with an art exhibition or cultural moment, your brain actually creates more dopamines. So which are the happy hormones? So this is something that we do. Like, our mission is really to build a happier working world and to promote happiness between our community. And if something, if you go and check some studies regarding happiness

at workplace, it's results and relationships. So that is why we want to boost productivity for our community and also to create relationships between them. That is why we are trying to create a sense of community among them all.

SPK\_1

Amazing. I think that is very important to care about the people and care about the diversity, because it's a future, in our managers world. It's the same in every company that we are staying with our laptops all day, and it's the same. And it goes to stress and depressions and other things also, I know some people of my family are marketers, and nobody cares about something like happiness and being happy.

SPK\_2

Yeah, it's really becoming like a trend is something that is really being explored right now. Mostly because of the pandemic. Like, we were at home, the stress levels were really low. You didn't have contact with any of your colleagues and the personal contacts. It's really, really important. And I believe that companies right now aren't. Are trying to bring people back to the office, like in a hybrid way, but really trying to cultivate people to come to the office because they are losing their culture, because people. You can't connect, really with someone by teams or. Or Zoom. You have to be with the person to really make this relationship happen. Like, see people face to face. So I really believe that this is the future of work. We believe that happiness will be the focus, really.

SPK\_1

It's also that there are a lot of new trends and workers should only learn that and work more. More and nobody cares. How would they do that?

SPK\_2

Perfect.

SPK\_1

So you talk about your values already that something about happiness. I think the values are simply like happiness on the workplace, something else, or.

SPK\_2

That sustainability as well. We are really trying to work to become carbon neutral, like to make our campus more and more sustainable for every day. Like our new buildings. We are now with an expansion plan, like you've known for the visit that you had here. Our new buildings always. We always work towards get some lead certification. So they have like some cool energies, not, how do you say them.

SPK\_2

Yeah, we try to. We are working with some companies, like, I'm missing the safe environment. Yeah, like environments. Companies from the government as well. So. And we are working with the municipality as well, to become more greener, to become more sustainable. So we're working towards sustainability in environment and in the social compass as well, because of all the work that we do for the community. So there will be like happiness, sustainability and what more can I say? These are like the two main values that everything revolves around.

SPK\_1

I think the main value is like feeling okay.

SPK\_2

Yeah.

SPK\_1

Also for us, for visitors, we felt very good. Only because you give us this energy. I can't imagine the workers. This has to be perfect. Yes. So I think that's okay. And if I would work there, what will be the activities for me prepared? Like you said, there is something extra, some like macro community or something like this. What will be the activities?

SPK\_2

What you can really enjoy here. So we do a bit of everything. Like we promote some sports activity. Like we offer actually surf classes on Saturdays. For the community to also promote territory, you have to be on the beach. We don't have the ocean here. But this is a way also to promote the territory for everyone that is an expat and it's not from here. And so gets to know a bit of what are the best of Northrop Portugal has to

offer. We also offer yoga classes and pilate classes in our gardens. During the summer. We host as well some conferences and like roundtables regarding some topics that we really feel that are relevant for our community. Like we hadid last year, a talk about diversity and inclusive in the workplace for african descendants, for example. Or the role of the woman in the technology sector, because we have some tech companies here and some women that are really an example. We also provide some after working moments and corporate parties, because we really do believe that in a party and more relaxed environment really boosts and creates the opportunity for people to don't be shy and really connect and create some relationships on that moment. We host some healthy competitions, like FIFA tournament, for example. We'll have a football tournament this year between companies, so they really connect in a fun way. We are going also to boost weekly, like a more intimate session between our community, like some quiz or trivial nights, karaoke nights, like music sessions, or create a book club, for example. And we also have some initiatives during our lunch break, for example, where we offer some sweets from different countries around the world to everyone to promote the different nationalities that we have here. Actually, last year we had like, we entitled them like cultural months, where we had some like a month dedicated to Asia and we had Bollywood dances and gastronomic and the Dienna tattoos. Something to try from different cultures.

SPK\_1

And it's optional for the co workers to.

SPK\_2

Everything is free. It's not an obligation for anyone. They are free to enjoy wherever they are interested. When we try to get to different interests, because we have a diverse community, so not everyone is going to like everything. So we try to really diverse on the things that we offer. And to conclude, we also are organizers and founders and the responsables for the largest corporate happiness conference in Europe, which is called Happiness Camp.

SPK\_2

So I was talking about happiness camp. We did the second edition last year, in 2020, and we really evolved for the first edition to the second. Like on the first we had 3000

attendees. In this one we have almost 7000. We really had. We invited some specialists on happiness, but also in promoting happiness in the workplace. Like we had the head of social impact of LinkedIn to talk about the role of social impact in employee engagement. For example, we had the former VP of Martin in the Coca Cola company to talk about happiness as a sustainable catalyst. And it was the mastermind behind the hope and happiness campaign from Coca Cola. So we had a really great panel of speakers. And we also had not only like the stages where you just listen to someone talk, but also master classes so you can have some ends on approach and really get the practices tools to really work on your personal happiness and professional happiness as well. It was really a really, really cool day. We are going to do it again for more people. Yeah, but it was like we had some feedback from the people that attended it. Was like, this was not a comfort. This was like a null experience. We left here really more feeling happier, like, on the moment. So it was really cool.

SPK\_1

And it was set up in Portugal.

SPK\_2

Yeah. And it was free attendance for everyone.

SPK\_1

Okay.

SPK\_2

Like, we had not only people from our community, like, 90% wasn't from our community, so it was from companies all around Portugal, also from. From Spain, England. So it was really a big community. We have, like, 27 different nationalities represented. It's really cool.

SPK\_1

Amazing. It's something I would love to come.

SPK\_2

To come next edition. We'll love it.

SPK\_1

Perfect. Maybe I will visit you.

SPK\_2

You come spend a few laser days and you enjoy the conference and enjoy the region as well. Maybe don't miss it a lot.

SPK\_1

Yes. And also this process is adapted to inspiring people. I'm talking mostly about, like, design of this Lionesa. It was your idea to adapt it for the workers to feel okay? Like, follow the values.

SPK\_1

Like, what you created here?

SPK\_2

Yeah. So, yeah. As you could see today, our campus is always changing the design of itself. So, actually, the central corridor, like, it's our main common space, it's our bigger. And it's where everything happens. Like, some things are in the garden, okay. But mostly of the events and initiatives are in the main corridor, because it's where people, most people goes to their office beginning the day. It's where they meet each other for lunch breaks. So it's where everything happens. And it's actually in 2022, we redesigned everything to really replicate a university ecosystem, and let me tell you why. So we were thinking, like, what can we do to really boost the centric overload? Like, we had some tables for people to have a lunch and to sit and just talk with each other on their breaks. But it wasn't, like, really comfortable. We really believed that it could change and could be better for our community, for them to really enjoy the space. So we worked with a team of designers and architects, and we are seeing some studies, like, what the companies are really known worldwide to be the happiest ones, like Google, Apple, Amazon. What did they do in their headquarters? Like, what can we find to be similar in their headquarters? And they all replicate the university ecosystem. Why? This really helps to attract young talent, because you are young talent right now.

SPK\_2

So you spend most of your university years working from everywhere you want. You don't need to be 8 hours on a desk to work you can work from the garden, you can work at home, you can work on the library, you can work on the canteen, you can meet with your colleagues and work everywhere and send everywhere. And then if you go to an office to work on a place where you just have your desk to work 8 hours straight, you won't be comfortable, like, you won't be perfect. It's not what you practice until that moment. So that is why these headquarters, these big companies, really created this university ecosystem. So people may find different places where they can't spend their work day. You spend most of your hours at work, like 9 hours, because you have 8 hours mostly jobs, 8 hours at work and 1 hour for lunch. You may have an exception, like as a marketer, you'll have many exceptions, like if you're hosting events or something. But this really made sense for us. Like we have to create a space where our community really can feel free to use during their work day for whatever they want. Like do you have to maybe host a brainstorming meeting with your colleagues? You can go to our desks. They have. We have free I five really 5g.

SPK\_2

We have electrical connections for you to charge your computer. We have sofa, like the couches and some books for you to just. Okay, I need a break just to lose my energy and to be more productive. I can grab my book or my music and go to the captions shell out. We had also like big tables for them to have a lunch break with every worker they want. So they have a lot of space. And we also have a live auditorium, like you could see at the beginning of the central corridor where you can just do a presentation for your. For maybe a potential client or potential partner. You can do it there. You have the space for it. So we really want. Every year we want to boost our physical space for people to just feel comfortable, to enjoy it freely. They don't have to ask us for anything. They just can go sit, do whatever they want, just to feel more productive and more creative. They don't have to be on the desk like 8 hours straight. And yeah, we have also. We are working on a project to rethink our garden as our green areas as well, to see what we can do. We don't have anything yet resolved. We are doing a study to understand that.



SPK\_2

But yeah, and all the art exhibitions help us boost this goal as well. So that is physically what we try to do every year.

SPK\_1

I am amazed already. And also the vending machine for books. Oh yeah, it's good. It's small details. And also when you are like totally depressed from the work, you said, okay, I will chill, I will play.

SPK\_2

Yeah. The vending machine was kind of crazy idea. It's from another active for Luna as a group. We are part of Lune as a group. I don't know if you know Livre Lelo in Porto. It's like a bookshop.

SPK\_1

Yes, yes, yes.

SPK\_2

Feriel is part of Luna's group. And they were responsible for. For that vending machine that sells books and also sends condoms and water and coffee. Like the idea was to really see those objects, like essential products for your daily life. So it was a really cool idea. They had vending machines all over the portal. And of course we had to have one here.

SPK\_1

Yes, I said before, my work will be about wellbeing, because I think that is very important. And it's not that usual. You said it. It was after COVID, because it was developing. So maybe first question, what role it plays? You already responded, but yes, but the wellbeing, the workplace, I think is very important?

SPK\_2

Like the main thing. It's like the main thing. So the most important task. We believe that and we always believe that. But the most important aspect you can have on a company is your talent. It's your people. So if your people is not feeling okay and well in the workplace, they won't be happy, they won't be productive. It only have bad consequences

if you think of it by the human size, like you are worried about your people, but also in the business side, because it will really have impact on your success. Because happy go to build equals successful companies. If you're being practical. So thinking of the well being of people, it's really what most boosts the company. So I would really say that it is the most important thing. Because people it's your most. If you don't have people, you can do anything.

SPK\_1

Everything is about people every time. And what do you think? What do you think is the main factor for the worker here? To feel okay on the place and less stressed because we talk about it. Maybe it's the diversity or feel creative in creative place, something like this. Because all these marketing also hubs and resellers. You have desk, you have your laptop here, and that's it. You have office and enjoy it.

SPK\_2

I believe that everything is connecting. Everything we do really helps to our community to really feel comfortable here. But I believe that the work that we do, they really feel valued. They really feel like that we really are concerned about them. Because if we weren't, we wouldn't do everything that we do that is just focused on them. So I really believe that people feel comfortable here because they feel they are appreciated and they are valued, they are taken care of. Like, we did a study in 2022 amongst our community and actually 84% said that even if they want to switch jobs, they want to be at clunes. Like they want to find a new job in another company here. They want to stay here because they really feel like they won't find what we have here anywhere else. So I really think that what we do is special. They really feel like they are special because of what we do for them.

SPK\_1

They are jealous, so they want to.

SPK\_2

No, actually, some of, like, we have companies here that they have offices and other places in the world, like the multinationals, and they, like the HR department set was most. Many of them, like the other people from other. Other office spaces, are really

jealous from the ones that are here. Because, okay, working at Lunacy is more fun, it's more creative.

SPK\_1

They meet another people.

SPK\_2

Like, they don't have that. So in the. We also like to invite some of, like when we do a big party, like our Christmas party, we have like 3000 people. We always say, you can, we are. You are free to invite everyone in your company, regardless of the office that you work. So they can feel the energy. They had the chance to feel the energy and then they want to be working here. Yes.

SPK\_1

And the next question will be about traditions, if you have their in Lionesa. Because, for example, when I was talking to my teacher, she was working on another place, like business hub. And she said, for example, they had some breakfast every day together before, like start your brain and that's it. If you have there some.

SPK\_2

Yeah, I can consider that we have, like, we have some. Some of the initiatives that I talked to you about, we hosted for many years. Like, we celebrate with them some of the portuguese tradition as well. As well. So like some holidays, festive holidays, like Saint Joan, for example. I don't know if you were here, I wasn't already heard about it. Like, we celebrate Saint Joan with them. We celebrate every year, Valentine's Day, maybe in a different. We do different things, but they are already expecting that we are going to celebrate with them in some kind, together.

SPK\_1

With all these workers.

SPK\_2

Yeah, like everything that we do is for all, for everyone.

SPK\_1

Mixed companies.

SPK\_2

That's cool. The Christmas party as well. Magus two, where we offer roasted chestnuts during the day. So there are some things that really are. Every year we don't change it, but then we try to innovate year after year, so everything won't be the same.

SPK\_1

Amazing. And maybe we can skip this question because we talk about it psychological wellbeing already. But like, what do you think? Maybe this is for me, interesting question. What do you think? It's important to build on this. Such an interesting place to stay sustainable and consistently work there for the workers, you know what I mean? Because you said every time you are changing the place here you are having new actions, and that's it. So maybe that's the thing, the response for the question, because when you are feeling the same thing every day, you get bored. If also, if it's that interesting, you get bored of everything. So maybe, yeah, if you think about it?

SPK\_2

It, we feel that we have to always be evolving during time. So, like we've talked about it minutes ago, new trends are always coming. So we have to be always at the forefront of these trends and to always try to improve our space related to the trends that make sense for us. And also watching the development of our community, like maybe a few years ago we had not a really quite balanced between male and female. And now we are. So with the changes that people in our community has, and also the companies that are coming and the companies that are leaving, we always have to be watching the changes that this can mean for us and what we can improve. And also we want to really accompany the market and see what new things are being made, so we can use the things that make sense for our campus. So, for example, there is an intermunicipality project between Matusin, Jumajo, Valongo and Santis, if I'm not mistaken, that they are working on a psychopath that will connect the helicopter from its beginning to its end. And the first kilometers of this cycle path are already built. And we were lucky to have them here. So what does it mean for us? We have a project that are already cleaning the river, which were one of the most polluted ones in Europe. Now it's getting better. It is much better,

it's more cleaner, but it's a work in progress. This cycle path is really to help this project of cleaning the river and also people to get to know this river, like being connected with nature. So this means that we have now a new space that really connects us to the beach on one side, and on the other side will really connects us to the university campus and Esprela. So it's not concluded yet, but what this could mean for us, a new project related to mobility, with electric scooters, electric bikes, so our community can enjoy this new cycle path and go for a lunch break on the beach or for the talents to really just grab a bike and working here for a group chance, more options, more places. So we are always looking for the opportunities that we can have to boost our offer to become more sustainable. This is just one example, I don't know for the initiatives this year, we are already looking to do some art exhibition with museum national soires. We already have one now, but this year we celebrate 50th anniversary anniversary of the revolution that ended the dictatorship in Portugal in 1974.

SPK\_2

So we are already talking with them to have an art exhibition that will talk about freedom because of what this revolution represented. And it's also a way for us to share a bit of our culture and our history and our tradition to the expats that are here. So I don't know if this answers your question.

SPK\_1

Yes.

SPK\_2

Okay. I like to give like, examples for you to better understand our way of.

SPK\_1

Thank you very much. I think because now I know it will be very good. Okay, and next part will be shortly. About Instagram inspiration. You already talked that you inspired, for example, Google and other companies like the Lionesa is same as other this. I saw some videos from Google places in America. I think it's quite similar like that.

SPK\_2

Yes, but yeah, what we get. So I believe that there isn't another. We didn't find it at least like another project like ours. Like a business that really, really is focused on happiness. Like we do. Like, I believe that we are unique in the world, but yeah, we get inspiration from many places. Like you can bring the best in every situation for us. Like we get at Google or other workplaces. But we also check, like what do summer festivals do, what kind of initiatives they have, working at conferences, working at museums, art centers. So we get our inspiration from many places to really create our own and.

SPK\_1

Unique space, connected cultures and different places. And it makes sense because it's the same. It's about people. We talk about it every time. It's the same. And also where you get idea for new activities. Yeah.

SPK\_2

Yes, this is same from a bit, from their. Their opinion, their feedback. Like we have ambassadors club, what we call an ambassador. Like an ambassador is a person from each company that is like my main relation inside that company. I talk with them every month. We have like a meeting every month between all of them, so I can present new projects, new ideas for initiatives, and I gather feedback from them at real times. Like if they believe that, okay, that will work for my team because they know their team better than I know them. They can really give me feedback. Like really precious feedback. Okay. I believe that that will work. I believe that my team will really be there, will really enjoy it or no, or like, oh, I believe that my team won't, won't be a part of that. Or maybe if you can do that.

SPK\_1

Maybe they have ideas.

SPK\_2

We like do a brainstorm and it also is a really great opportunity for them to know each other and to create centers on the business level as well. So they create partnerships and be involved. Like, they can go there and also they can present a new project that their company is doing and maybe they can find their next partner that is your

neighbor and you don't have to be looking other places in the world. And also we have surveys and feedback. We send monthly three questions survey for our community. So we can also gather feedback from them. Like we can measure their happiness levels because we have a question that it's really focused on how they are feeling, how do they feel at work or how do they feel at doing as a business hub during that month? And we can really see and check their feelings and how their happiness index is doing. But we also use that to gather feedback from the initiatives and they can leave suggestions and they are really. But they really like to give and to like send me an email suggesting something or if they have something cool to say or something like, oh, I didn't enjoy that too much. And also questioning like surf classes during the winter months. We don't do it because of the weather conditions. It is impossible. They are like, March comes, when will they start? Like always. So we gather feedback from them and also to inspire us for new activities. We like to see what others business apps do, of course, but we really like to see events organized. Event planners, what did they do for some branding activation and be inspired. And we also really like to collaborate with other brands and give the opportunity for other brands to be present at our campus and to promote their businesses because in relationships we always can boost something. So it's really cool for us to get the network and connections with brands as well.

SPK\_1

Okay. And if you can point only one thing on Lionesa that it would be like highlight of Lionesa and what would you choose here?

SPK\_2

Like our community.

SPK\_1

Community. That's it. Our community.

SPK\_2

Everything that we do for our community. It's like the big days. You really can feel the energy when we host some events for them because they really enjoy it. You feel the happiness in them. Yeah, yeah.

SPK\_1

You feel it in your. Yeah.

SPK\_2

It's really cool to do it. Like really? I'm really happy in my job for, dude, for do that.

SPK\_1

So it's a very nice position to be a happiness manager. Like, yes, it is. Like I was dreaming about it many years later to become something like this. And now I close and closer to. It's so inspiring to talk.

SPK\_2

People enjoy it.

SPK\_1

Yeah, really?

SPK\_2

It's like a dream job. Like really? Yes.

SPK\_1

And some future visions for Lionesa. As I said, you are building new place like Lionesa. It will be the same name. I don't know.

SPK\_2

It is. It is the same name. Growing until 2025. We are going to the south. We are developing some new office spaces. But also we are going to have two different solutions that we really feel that will improve our campus. The one is we are going to have a flex space. So why does this make sense for us? We have like the multinationals, when they come to check a market, if it makes sense to have their new office or not, they come and it's a small group of people and they stay here for like three months, maybe just to see the environment. So in this flag space, they will have the opportunity to have their own office, but a small one. So they don't have to be on the other side of the city just to make a visit. And they will have the opportunity to enjoy everything that we do for our community during their short stay here. And they can work and be a part of the



community already, even if they're not here, like with their office space already. So this is a way to bring closer and to really promote ourselves for new potential clients in the business level, we also, it will be an opportunity to welcome other kinds of targets that make sense in the workplace, like some freelancers, some digital nomads. So it makes sense for us to have a more flexible space where people can just rent an office table or rent a room, but have this different opportunity for people to become part of the Luna as a community because they will have access to everything, like the people that are working at the office. And another thing that we are going to have is a living solution. We are doing a study to understand better what makes more sense if it is not tell if it is shared apartments. But we want to have a solution, like for dead multinationals to have a place to stay during the stay and be like five minutes away for the space where they are working.

SPK\_1

Feel comfortable in the working.

SPK\_2

And we are also working on a touristic and cultural project in the monastery of Le Ced Wali, which is like with the, with the south expansion, we are really being connected to them because the expansion is going towards the monastery, which is also part of the Unesa group. And this living solution is, it will be like an asset for tourists that could like to stay here because of that project. So it's a win win situation.

SPK\_1

Wow. Wow. And last part, our project will be about some impact on people. We already talked about feedback, so I think that's it that you are talking to these individual managers, then to people. But maybe it's like questions for me, it's not in the list. But did you notice some reaction of the people that they started right here and they said, oh, my gosh, what's changed with them?

SPK\_2

Okay, yeah. So what can I share to answer that question? Like, I started here in 2021. We were in a bit of pandemic situation. Like, most of the companies didn't have the hybrid work. They all, most of the members were working from home. And we were

like, thinking of what can we do to help companies bring people back to the office. And also for us, it makes sense for to have most people here. So we started to host the events and initiatives and to promote different things. Like, we already did that, but we do more now, like our marketing team grown for double the people. So we could really make this difference, so we could really make more events and initiatives for our community to bring them back. And we. Okay, we were watching, like, what is the best day of the week to do that, to have some dynamics on lunch break or to do some after working, moments after work. And on the days that we had something, like the boost of people coming to here was incredible. Like, you couldn't find a place to park your car like you could see today. So it really helped bring, so we could see, like, what we do. It's really getting people to come back. So they enjoying it. Like, they come just for, just because of the activity that we, that we were hosting. And they also seen that as an opportunity to be with other members of their, of their company or friends from other companies working here.

SPK\_2

So that was really quite an impact. And it really made us see, like, okay, this is the way it really makes sense. And doing this, it really will boost sense of community that we want here. And we really feel people happier. And also, I already told you that 84 % of people wants to stay at lunacy business regarding of the company, and 96% really says it is a proud member of lunacy community. So they really feel like a true lioness, as we like to call it. So. And it was after the pandemic that we could really create this sense of community. Yeah. So our work is really giving some fruits.

SPK\_1

Wow.

SPK\_2

That way. Yeah.

SPK\_1

Yes. And quick question about building routine. I want to ask. You talked about the activities. The employees can, like, enjoy the activities during the work day or after?

SPK\_2

It depends. We have. Yeah, we have some during the, like, lunch breaks or starting in the morning, ending at the end of the day. Depends on the kind of dynamic that we have. But we try to have a bit of both because we have people that can't be after work because they have to get their children from school, for example. So we have to have this balance for everyone to really enjoy the dynamics and to have dynamics for everyone.

SPK\_1

Amazing. And not last question, but general mood here on Lionesa. I think it had to be amazing also. Marketing days are something hard. We know it's a stressed job, but I think that you are preparing the space for the people. It's the good.

SPK\_2

Yeah, I believe it is. When it's raining, it's not so much. Yeah, but no, it's really a happy mood. You can feel a great, great, great energy here. Of course, not everyone is going to have a great day every day, like.

SPK\_1

Of course.

SPK\_2

And you have to get this sense of happiness. Like, happiness is not being on your high level every day. It's accepting that you will have days when you are going to be really low. You'll be really stressful at work. But that's okay, we'll pass. And maybe you will have an after work promoting biology and you will get like the high of your day then. So this is something that we. We really have to be realistic about. And of course, we have some. Some things that we need to. To improve. Like, in every business there is something where you can be better and people will complain always about something, but generally the MoD is really, really, really great. You already started our last question.

SPK\_1

This will be about improving or something, because every time there is something to.

SPK\_2

Yeah, there is always something to improve.

SPK\_1

But I think when I see it on the other side, it is very good start.

SPK\_2

No, we already do an important job for improving our space. Like, redesigning the old central corridor was something that was quite recent, but it took years of study and developing the idea and the concept for it. So we are really working hard to improve every day what we offer, regardless of the office space or the main common space. But yeah, we, like. We are now closing the strategy for 2024 and we are trying to. In the initiatives and projects that we are hosting. Like, for example, we are really focused on our community and it is really important to do everything for our community. But we also want to start to work and to position ourselves like an HR extension for the companies that are here and we are already considered, but we think that we can do more and to try to give the companies even more the tools to become more inclusive, more diverse, more happy, more sustainable. So we are trying to create with some partners, some courses for them, like a learning academy where they can like get some education with people that we believe that are really special, but promoting by us free for the companies, just for them to be aligned with our vision like it's for us. It's really important to have companies here that really share our values and really share our vision towards the future of work. Because if we have some companies that like, they don't believe that what we do, it's important or happiness is important for the future of work. And they don't let the co workers and employees to be part of the dynamics that we do. It doesn't make sense for us to have them here because they won't be part of everything that we are trying to build. So we are fortunate to really choose the company's edge, are part of our universe and our campus, and it will help to create a sense of community between not only employees and in your individual sense, but also between companies. Because if you share values with your neighbor, it will really help create business opportunities between you. So, yeah, that's it. Mario, thank you very much. I really hope I didn't take, I really took a lot of your time. I'm so sorry.

SPK\_1

I was thinking your time, but I'm so glad because now I honestly like feeling very happy from all these things you talk about. I feel amazing and I think it will help my theses very.

SPK\_2

Because if you need any information, like you will hear and if my english is bad, if you have any doubt, please send an email. I will happily answer to every question that you have. If you want some pictures or videos to include.

SPK\_1

You responded everything I wanted. Because that's the thing, that's the mindset about that well being. It's so important and I think it should be more trend because in this very fast time I think it's better that people are not focusing on it. And maybe here in Portugal is second company. The opera is also like business hub, but they are on the start of the developing. So they have the food places, they have the co working places, big tables and also the exhibition. Something like they are trying to share these values into this. But I think you have such a, like, sky is limit.

SPK\_2

You know, a small group of dreamers dream high, but that's, that's important.

SPK\_1

So I think it should evolve also, like in smaller countries and other ones, because it's not that hard when you think about it. It's only like small details.

SPK\_2

Yeah, that's all the difference and makes.

SPK\_1

All the difference and also the life. The people are very comparing together.

SPK\_2

So I will leave you with another thing that could be interesting for your project. We actually saw a study about Silicon Valley, which is like the most known business hub in the world. He has all the Fortune 500 companies in tech. And we were getting inspired, like, what, what do Silicon Valley do for improving happiness for the people? Actually, the levels of burnout and depression at Silicon Valley are 70% high, which, and we were trying to understand why. And study was kind of curious because they don't have anything related to what we do, like, in the leisure level, like events to bring people together. People. It's like home, office, office, home. And also being only around companies that are competitors really makes people feel more stressed. And they feel like every day is like a struggle to become more productive. So they will lose their jobs. And they are always comparing to the neighbor. So that is why we here, we have companies for all sectors.

SPK\_2

Business can complement each other and not competitors.

SPK\_1

So you don't have their competitors.

SPK\_2

Direct competitors. We don't have.

SPK\_1

That's amazing, too.

SPK\_2

We try. We try not to have, like, there is something we care about. Like, it could happen, but not in the scale to people. Just. Okay, you can have, like, two competitors here. More than that. No.

SPK\_1

And how you are choosing the companies.

SPK\_2

That are, like, we know what we have. And when a company has interests to be here, we also have a process. And we see, like, the company choose our business staff to have their office, but we also choose the company to be here for your values and everything. It's a two way process. Okay. We are fortunate. Like, we have the possibility to do it because we are 100% full right now. This happens because we can, and we worked really hard so we could be on the place that we really can choose what companies make sense to be here. So we try to have companies that really complement each other and have different sectors present. Not only we don't want to be a tech hub or it hub, we want to be a business hub in its full name. To create businesses. Create businesses.

SPK\_1

Yeah, it's all about people. Thank you.

SPK\_2

Yeah, it's all about people. People from the sea levels, people from every level. Like, it's people, like a director also can feel really anxious. It's true. Like, we have to watch people from every level. Like when we talk about a company, it's like just a personal opinion for me. You always, when you talk about happiness, you always focus on the under the low levels, like not the managers, not the C levels, because they are in the power and they have the power to change things on your company, of course, but they are also people and they also have stressful moments and you have to think about their happiness as well. So if we can help not only people feel happy here, but also a CEO or executive director to feel happier because we are promoting the tools for their company to rise that it's like being happy.

SPK\_1

It's full.

SPK\_2

Yeah.

SPK\_1

Okay. Thank you very much for your time.

SPK\_2

No, thank you. Thank you for your interest. It is really an inspiration for us to have you choosing your visit after your visit. Like, oh, my God, that is great.

SPK\_1

Now you can see you are doing it great because like maybe you have.

SPK\_2

The impact working here in some company or in the Netherlands, who knows?

SPK\_1

Now you can see that you don't have only impact on your workers and like other impact on other people,

SPK\_2

You'll be next ambassador. Maybe someday.

SPK\_1

Thank you very much.

SPK\_2

Thank you.