

# Návrh projektu ke zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín

Bc. Denisa Hrbáčková

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Denisa Hrbáčková  
Osobní číslo: M22113  
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing  
Specializace: Design management  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Návrh projektu ke zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti coworkingu a problematiky wellbeingu.

#### II. Praktická část

- Představte coworking Impact Hub Zlín.
- Zhodnoťte současný stav a rozvojové výzvy prostředí coworkingu Impact Hub Zlín.
- Na základě vyhodnocení vypracujte projekt zaměřený na zlepšení současného stavu prostředí coworkingu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BROTSKY, China; EISINGER, Sarah M. a VINOKUR-KAPLAN, Diane. *Shared space and the new nonprofit workplace*. Oxford: Oxford University Press, 2019. ISBN 978-0-19-094046-1.  
HASSON, Gill a BUTLER, Donna. *Mental health and wellbeing in the workplace*. Chichester: Capstone, a Wiley brand, 2020. ISBN 978-0-857-08828-4.  
MONTANARI, Fabrizio; MATTARELLI, Elisa a SCAPOLAN, Anna Chiara. *Collaborative spaces at work*. New York: Routledge, Taylor and francis group, 2021. ISBN 978-0-367-35045-1.  
OREL, Marko; DVOULETÝ, Ondřej a RATTEN, Vanessa. *Flexible workplace*. Cham: Springer, 2021. ISBN 978-3-030-62166-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lukáš Danko, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

**Ve Zlíně dne 5. února 2024**

---

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28. 07. 2024

Jméno a příjmení: Denisa Hrbáčková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Význam coworkingových prostor spočívá ve spolupráci, sdílení znalostí a podpoře tvorby inovací, což jsou klíčové faktory pro úspěch v současné a rychle měnící se ekonomice. Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu ke zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín. Teoretická část vymezuje základní pojmy spojené se sdílenou ekonomikou, definicí coworkingu, jeho vývojem, komercializací a různými typy coworkingových prostor. Zabývá se významem wellbeingu a jeho rolí ve sdílení znalostí a významu v komunitě členů coworkingu. Poznatky z teoretické části slouží jako podklad pro část praktickou. Projekt vychází z analýzy současného stavu prostředí coworkingu, která na základě polostrukturovaných rozhovorů s provozní ředitelkou coworkingu, nezainteresovaného pozorování v hlavním sdíleném prostoru coworkingu a poskytnutých sekundárních dat odhaluje rozvojové výzvy, které se následně promítají do projektové části. Na základě analýzy je navržen projekt, který je složen z několika dílčích cílů. Dílčí cíle se zaměřují na zavedení nástroje ke zlepšení procesu začlenění nových členů do coworkingového prostředí, implementaci nástroje ke zvýšení počtu pravidelně pracujících členů v hlavním sdíleném prostoru, zvýšení účasti členů na sportovních aktivitách a eventech AfterWork organizovaných coworkingem. Realizace stanovených klíčových činností má cíl zlepšit celkové prostředí coworkingu, jeho přínosy vůči komunitě členů a nepřímo tak podpořit tvorbu inovací a podnikatelské iniciativy.

**Klíčová slova:** coworking, wellbeing, sdílení znalostí, spolupráce, komunita, zlepšení prostředí

## **ABSTRACT**

The significance of coworking spaces lies in collaboration, knowledge sharing, and fostering innovation, which are key factors for success in today's rapidly changing economy. The aim of this thesis is to develop a project to improve the environment of the Impact Hub Zlín coworking space. The theoretical part defines key concepts related to the sharing economy, the definition of coworking, its development, commercialization, and various types of coworking spaces. It also addresses the importance of well-being, its role in knowledge sharing, and its significance within the coworking community. Insights from the theoretical part serve as a foundation for the practical part. The project is based on an analysis of the current state of the coworking environment, which, through semi-structured interviews with the operations manager of the coworking space, non-participant observation in the main

shared coworking space, and provided secondary data, reveals development challenges that are subsequently reflected in the project part. Based on the analysis, a project consisting of several sub-goals is proposed. The sub-goals focus on implementing a tool to improve the onboarding process for new members into the coworking environment, increasing the number of members regularly working in the main shared space, and boosting member participation in sports activities and AfterWork events organized by the coworking space. The implementation of the defined key activities aims to improve the overall coworking environment, its benefits to the member community, and indirectly support innovation and entrepreneurial initiatives.

**Keywords:** coworking, wellbeing, knowledge sharing, collaboration, community, improvement of the environment

Ráda bych zde vyjádřila poděkování vedoucímu mé diplomové práce Ing. Lukáši Dankovi, Ph.D. za odborné vedení, podporu, ochotu a cenné rady, které mi nesmírně pomohly během celého procesu. Také bych chtěla srdečně poděkovat Sabině Neoralové, provozní ředitelce coworkingu Impact Hub Zlín, za skvělou spolupráci, mnoho věnovaného času a možnost důkladně poznat prostředí coworkingu Impact Hub Zlín. Vaše podpora a spolupráce byly pro mě neocenitelné a velmi si jich vážím.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 COWORKING.....</b>	<b>14</b>
1.1 SDÍLENÁ EKONOMIKA.....	14
1.2 DEFINICE COWORKINGU.....	16
1.3 VZNIK A VÝVOJ COWORKINGU.....	18
1.4 KOMERCIALIZACE COWORKINGU.....	21
1.5 DRUHY COWORKINGOVÝCH PROSTOR.....	22
1.5.1 Druhy coworkingu dle zaměření.....	22
1.5.2 Coworkingové prostory dle míry otevřenosti.....	23
1.5.3 Modely coworkingových prostor dle míry spolupráce a sdílení znalostí.....	24
<b>2 WELLBEING V KONTEXTU COWORKINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>26</b>
2.1 DEFINICE WELLBEINGU V KONTEXTU PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	26
2.2 WELLBEING V COWORKINGOVÉM PROSTŘEDÍ.....	27
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ WELLBEING V PROSTŘEDÍ COWORKINGU.....	28
2.4 VLIV PRACOVNÍCH PROSTOR NA ČLENY COWORKINGU.....	29
<b>3 KOMUNITA COWORKINGOVÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>32</b>
3.1 DYNAMIKA SOCIÁLNÍHO A INFORMAČNÍHO PROSTŘEDÍ COWORKINGOVÝCH PROSTOR.....	32
3.2 SPOLUPRÁCE V COWORKINGOVÉM PROSTŘEDÍ.....	34
3.3 SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V COWORKINGOVÉM PROSTŘEDÍ.....	35
3.4 VÝZNAM PODPORY A ZAPOJENÍ ZE STRANY MANAGEMENTU.....	38
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>42</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>43</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ COWORKINGOVÉ SÍTĚ IMPACT HUB.....</b>	<b>44</b>
5.1 PŘEDSTAVENÍ COWORKINGOVÉ SÍTĚ IMPACT HUB.....	44
5.3 VÝVOJ COWORKINGOVÉ SÍTĚ IMPACT HUB.....	45
5.4 OBCHODNÍ MODEL A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SÍTĚ IMPACT HUB.....	47
5.5 ROZŠÍŘENÍ COWORKINGOVÉ SÍTĚ IMPACT HUB DO ČESKÉ REPUBLIKY.....	47
<b>6 PŘEDSTAVENÍ POBOČKY IMPACT HUB ZLÍN.....</b>	<b>50</b>
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	50
6.2 SLUŽBY COWORKINGU IMPACT HUB ZLÍN.....	51
6.2.1 Day pass.....	51
6.2.2 Hodinové tarify.....	52

6.2.3	Unlimited tarif.....	52
6.2.4	Fixed desk .....	53
6.2.5	Pronájem kancelářských prostor .....	54
6.2.6	Pronájem prostor pro pořádání eventů .....	54
6.3	AKCELERAČNÍ PROGRAMY SÍTĚ IMPACT HUB.....	54
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDÍ COWORKINGU IMPACT HUB ZLÍN .....</b>	<b>56</b>
7.1	SOUČASNÝ STAV HLAVNÍHO SDÍLENÉHO PROSTORU .....	56
7.2	NEZAINTERESOVANÉ POZOROVÁNÍ V HLAVNÍM SDÍLENÉM PROSTORU COWORKINGU IMPACT HUB ZLÍN .....	58
7.2.1	Vyhodnocení pozorování .....	59
7.2.2	Závěry pro projektovou část.....	62
7.3	ROZHOVOR S PROVOZNÍ ŘEDITELKOU IMPACT HUB ZLÍN.....	62
7.3.1	Vyhodnocení rozhovoru.....	63
7.3.2	Závěry pro projektovou část.....	65
7.4	SEKUNDÁRNÍ DATA IMPACT HUB ZLÍN.....	65
7.4.1	Zhodnocení sekundárních dat z proběhlých eventů v coworkingu Impact Hub Zlín .....	66
7.4.2	Závěry pro projektovou část.....	67
7.4.3	Vývoj komunity coworkingu Impact Hub Zlín v čase.....	68
7.4.4	Závěry pro projektovou část.....	71
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDÍ COWORKINGU IMPACT HUB ZLÍN.....</b>	<b>72</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT KE ZLEPŠENÍ PROSTŘEDÍ COWORKINGU IMPACT HUB ZLÍN.....</b>	<b>74</b>
9.1	CÍLE PROJEKTU.....	74
9.1.1	Cíle projektu metoda SMART .....	75
9.3	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU .....	77
9.5	ČASOVÁ ANALÝZA .....	87
9.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	90
9.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	102
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>115</b>

## ÚVOD

Coworkingové prostory se v posledních letech staly významným fenoménem, který ovlivňuje pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé spolupracují a sdílejí znalosti. V dnešní době, kdy se stále více lidí obrací k flexibilním pracovním modelům a digitálním technologiím, coworking upevňuje svou roli ve sdílené ekonomice. Efektivní coworkingové prostředí podporuje inovace, spolupráci a sdílení know-how, což jsou klíčové faktory pro úspěch v současné ekonomice. Právě tyto zmíněné faktory se tak staly hlavní motivací tvorby této diplomové práce.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je nejprve osvětlena problematika sdílené ekonomiky, do které coworking zapadá. Dále se teoretická část věnuje definici coworkingu, jeho vývoji, komercializaci a popisu různých druhům coworkingových prostor. V návaznosti na to je věnována pozornost roli wellbeingu, jeho definici a významu v coworkingovém prostředí. Rozebrána je také provázanost wellbeingu a sdílení znalostí v rámci coworkingové komunity. Wellbeing a sdílení znalostí hrají klíčovou roli v coworkingu. Jejich vzájemný vztah je nezbytný pro úspěch a efektivitu těchto prostor. Wellbeing ovlivňuje produktivitu a spokojenost uživatelů coworkingových prostor, zatímco sdílení znalostí podporuje inovace a růst.

Praktická část práce je nejprve zaměřena na představení coworkingové sítě Impact Hub, jejíž součástí je i coworking Impact Hub Zlín. V práci je popsána filozofie coworkingu Impact Hub, vývoj této coworkingové sítě, její organizační struktura a specifika. Následuje detailní představení coworkingu Impact Hubu Zlín, jeho organizační struktury i nabízených služeb.

Následně je v praktické části analyzován současný stav prostředí coworkingu Impact Hub Zlín, k čemuž je využito několik výzkumných metod. Na základě vyhodnocení získaných dat a informací je vypracován projekt ke zlepšení prostředí coworkingu. Tento projekt zahrnuje stanovení hlavního cíle a jeho dílčích částí v návaznosti na provedenou analýzu. V rámci projektu je vypracována časová, nákladová i riziková analýza.

Diplomová práce si klade za cíl nejen teoreticky objasnit význam a fungování coworkingových prostor, ale také prakticky přispět ke zlepšení konkrétního pracovního prostředí v Impact Hubu Zlín, což může sloužit jako inspirace pro další coworkingové iniciativy.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvořit návrh projektu ke zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín na základě získaných dat a analýzy současného stavu prostředí. Cíl zahrnuje identifikaci hlavních rozvojových výzev a následně návrh projektu, který zlepší celkové prostředí coworkingu, jeho přínosy vůči komunitě členů a nepřímo tak podpoří tvorbu inovací a podnikatelské iniciativy.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a část projektovou. V analytické části bude nejprve popsán stav hlavního sdíleného prostoru coworkingu Impact Hub Zlín. Pro získání hlubšího porozumění fungování tohoto konkrétního coworkingu bude využito několik metod sběru dat. První metodou sběru dat bude nezainteresované pozorování, při kterém bude provedeno systematické sledování hlavního sdíleného prostoru, interakcí mezi členy a způsoby využívání tohoto prostoru. Za účelem identifikace potenciálních problémů při pozorování, bude provedeno pilotní pozorování, na základě kterého bude případně upravena metodika sběru dat. Následná analýza získaných dat poslouží k popsání aktuálního stavu využití prostoru a potenciálních rozvojových výzev. Druhou metodou sběru dat bude polostrukturovaný rozhovor formou několika setkání s provozní ředitelkou Impact Hub Zlín, který poskytne detailní informace o interních procesech, potřebách členů a vizích coworkingu pro jeho budoucí rozvoj. Rozhovory budou vyhodnoceny pomocí tematické analýzy. Analýza bude zároveň podpořena vyhodnocením dostupných sekundárních dat, jako jsou statistiky o proběhlých eventech a údaje o vývoji komunity coworkingu v čase.

Na základě celkového vyhodnocení současného stavu prostředí bude vypracován projekt ke zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín. Definice cíle projektu bude provedena pomocí metody SMART, která zajistí, že cíle budou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Dále bude vypracován logický rámec projektu, který pomůže strukturovat projekt a zajistit jeho srozumitelnost i proveditelnost. Logický rámec identifikuje klíčové aktivity, výstupy, výsledky a cíle i přínosy projektu.

Pro účely efektivního řízení a plánování projektu bude vypracována časová, nákladová a riziková analýza. Časová analýza určí harmonogram projektu. Nákladová analýza odhadne finanční nároky projektu. Riziková analýza identifikuje potenciální hrozby, na základě toho budou stanovena potřebná opatření k jejich minimalizaci.

Cílem je zajištění komplexního přístupu k projektu, jenž povede zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 COWORKING

V této kapitole je literární rešerše věnována problematice coworkingu, jakožto současnému trendu v ekonomice, který zažívá v rámci moderní pracovní kultury rychlý vzestup. Kapitola se zabývá definicí pojmu coworking, vznikem a vývojem konceptu coworkingu v čase, komercializací coworkingu. V neposlední řadě je kapitola soustředěna na typologii coworkingových prostor dle různých parametrů.

### 1.1 Sdílená ekonomika

Svět práce prochází neustálými, značnými změnami, které mají významný dopad na to, jakým způsobem lidé pracují a využívají zdroje. Klíčovým prvkem této transformace je ekonomika sdílení, jež představuje nový pohled na efektivní využívání prostor a služeb za pomoci sdílení a spolupráce. Sdílená ekonomika poskytuje základní rámec pro pochopení a interpretaci konceptu coworkingu. (Durante, Turvani, 2018)

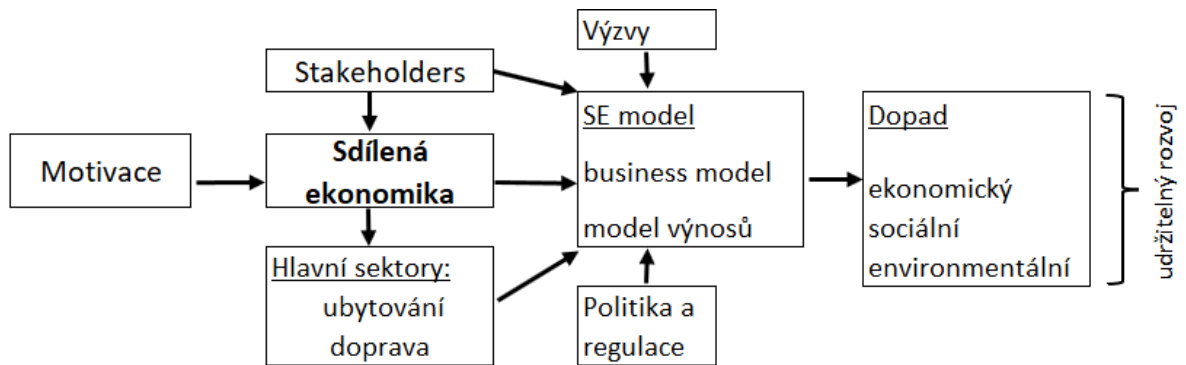
Ekonomika sdílení je aktuálním celosvětovým trendem, který prostupuje do různých oblastí ekonomických činností, jako je maloobchod, logistika, doprava, cestovní ruch. Výrazně ovlivňuje také trh práce, mění způsoby organizace práce, její finanční aspekty a v neposlední řadě také kancelářské prostory. (Durante, Turvani, 2018)

V literatuře figurují různé definice sdílené ekonomiky. Sdílená ekonomika může být popsána jako soubor činností, při nichž si spotřebitelé navzájem poskytují dočasný přístup k prostorám či fyzickému majetku (které nejsou plně využívány) za úplatu. V širším pohledu lze ekonomiku sdílení vnímat jako vytváření hodnoty, kdy jsou upřednostňovány aspekty jako je nevlastnictví majetku a etická dimenze, kterou je udržitelnost a důvěra. Řada autorů ale připomíná, že ekonomika sdílení je mnohdy v literatuře vykreslována idealizovaně a praxe není s teorií zcela v souladu. Například v souvislosti se sdílenou ekonomikou je často zdůrazňováno prosociální chování, ke kterému se ale uživatelé ne vždy hlásí. Z výše uvedeného vyplývá, že stanovení jednotné definice, která by pojala všechny nuance sdílené ekonomiky, je velmi obtížné a těžko dosažitelné. (Y.K. Chua, Liew, 2022)

Ve sdílené ekonomice je přístup důležitější než vlastnictví, na čemž spočívá celá tato ekonomická logika. Trend sdílené ekonomiky je sice velmi mladý, ale v podnikatelské sféře už způsobil významné změny a promítá do nejrůznějších odvětví. (Y.K. Chua, Liew, 2022)

Obrázek č.1 graficky znázorňuje hlavní složky sdílené ekonomiky a jejich vzájemné působení. V modelech sdílené ekonomiky většinou figurují dvě hlavní strany, konkrétně

jsou to poskytovatelé služeb a příjemci služeb. Stěžejní je vnější finanční motivace, se kterou je spojeno mnoho dalších motivačních faktorů. Ačkoliv se odborná literatura v mnohém rozchází, většina autorů se shoduje na tom, že sdílená ekonomika má významný hospodářský, sociální a environmentální dopad, čímž přispívá k udržitelnému rozvoji. (Hossain, 2020)



Obrázek 1 Teoretický rámec aspektů ekonomiky sdílení (vlastní zpracování dle Hossain, 2020)

Motivace spotřebitelů zapojit se do ekonomiky je například možnost úspory nákladů, pohodlí, důvěra v ostatní uživatele, ekologický a udržitelný životní styl. (Bradley, Pargman, 2017)

Na přelomu dvacátého a třicátého století se svět práce obecně, ale zejména kancelářské práce, nachází ve stavu obrovských změn a nejistoty. Tyto změny jsou přímo či nepřímo poháněny technologiemi, které změnilly základní kancelářské funkce. Technologický pokrok umožňuje lidem pracovat z pohodlí svého domova nebo na jiných místech, které mohou být vzdálené od jejich kolegů. To má obrovské důsledky pro design prostředí, ve kterém se kdysi shromažďovali kancelářští pracovníci během stanovené pracovní doby. (Myerson, Turner, 2017, s. 6-9)

Vzestup sdílené a kolaborativní ekonomiky je nepopiratelný. Spolupráce a sdílení jsou všudypřítomné, částečně díky možnostem, které vytvářejí nové technologie, a částečně díky změnám v obchodních a organizačních strukturách. Společnosti se stávají menšími, ale také produktivnějšími a konkurenceschopnějšími. V důsledku toho společnosti již nemají tak velké požadavky na prostory a zdroje, a přesto expandují po celém světě. Roste počet nezávislých pracovníků na volné noze. Lidé vytvářejí pracovní prostředí, v němž se více spolupracuje a boří bariéry, nikoliv však proto, aby snížili náklady, ale aby vytvořili kreativnější, dynamičtější a spokojenější pracoviště. (Suarez, 2014, s. 21-22)

## 1.2 Definice coworkingu

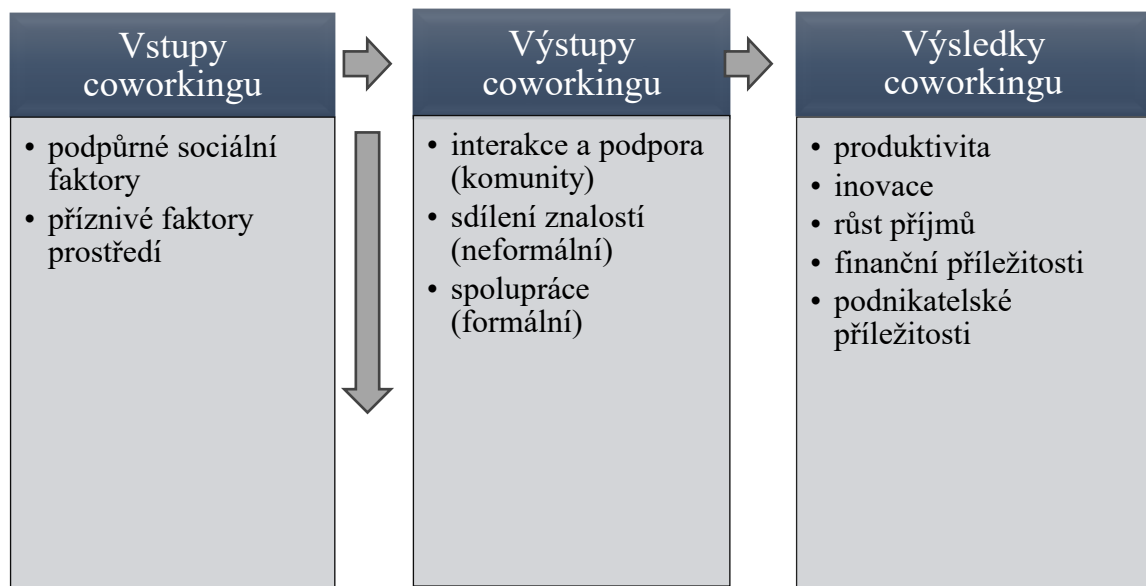
Rozšiřující se pojem „coworking“ se dnes stal téměř moderním slovem, které vyvolává stále větší očekávání na trhu práce a v ekonomice obecně. Mnoho odborníků se zabývá otázkou, zda fenomén coworkingu bude novým modelem práce v kontextu kolaborativní a sdílené ekonomiky. Pojem coworking popisuje novou formu pracovního prostředí. V posledních deseti letech se tento fenomén rozšířil napříč světem a dnes se již coworkingová centra běžně vyskytují ve velkých i menších městech. (Gandini, 2015)

Slovo „coworking“ má dřívější sociologický původ v technologickém sektoru, kdy herní designér Darnard DeKoven použil tento termín v roce 1999 pro označení „spolupráce jako rovný s rovným“. V této době ale zatím není pojem coworking spojen s prostorem. DeKoven, později společně s Neubergem, odstranili ze slov co-workers a co-working pomlčku. Odstranění pomlčky mělo za cíl symbolizovat odstranění oddělení lidí a jejich zapojení do komunity. (Yang et al., 2019)

Jedním z prvních odborníků, který se pokusil definovat nový fenomén zvaný coworking, byl Clay Spinuzzi. Spinuzzi k pochopení coworkingu přistupuje jako ke kolektivním činnostem, cyklickým aktivitám a ze své studie vyvozuje definici coworkingu jako čistou spolupřítomnost profesionálů pracujících společně s dalšími nesdruženými profesionály za úplatu. (Spinuzzi, 2012)

Dnes již můžeme konstatovat, že výše uvedená definice pro popis coworkingu v současném světě není nadále dostačující. Komplexnější definici coworkingových prostor nabízí Bouncken a Reuschl (2018), skrze kterou popisují coworkingové prostory jako kancelářské, společenské prostory s cílem usnadňovat osobní komunikaci mezi členy, kteří se vyznačují smyslem pro komunitu, jsou otevření sdílení znalostí a nápadů.

V širším slova smyslu je možné o coworkingu hovořit jako o pracovním prostoru, který umožňuje jeho členům využívat infrastrukturu a zdroje (například pracovní stoly, zasedací místnosti, připojení k internetu apod.). V současné době se ve světě coworking těší rostoucí popularitě a rozvoji. Vznikají nové koncepty coworkingových prostor a v návaznosti na to mnozí autoři navrhují možné přeformulování dosavadních teoretických poznatků o coworkingu. (Tønnessen, 2022)



Obrázek 2 Teoretický rámec vstupních, výstupních faktorů a výsledků coworkingu (vlastní zpracování dle Clifton et al., 2022)

Obrázek č. 2 graficky znázorňuje teoretický rámec klíčových vstupních, výstupních faktorů a jejich výsledků, na které upozorňuje literatura zabývající se coworkingovým prostředím. Vstupy jsou myšleny faktory, které usnadňují fungování prostředí coworkingu. Za výstupy jsou považovány faktory, o nichž se předpokládá, že vyplývají z fungujícího coworkingového prostoru (interakce a podpora komunity, sdílení znalostí a spolupráce), ale v konečném důsledku nejsou výsledky pro jednotlivé spolupracovníky ve vztahu k jejich pracovním činnostem. Jako třetí jsou uvedené výsledky coworkingu, které se týkají přímo coworkerů, konkrétně se jedná o produktivitu, souvislost s inovacemi, příjmy a obecně vnímání přístupu k budoucím příležitostem. (Clifton et al., 2022)

Orel a Bennis (2021) uvádějí, že základní definice, která hovoří o coworkingu jako pracovním prostředí, zůstává platná, bez ohledu na to, zda se jedná o obecnou či specializovanou formu coworkingu. Coworking by měl bez ohledu na specializaci poskytovat určitou míru podpory sociálních interakcí mezi členy, ačkoliv rozsah těchto interakcí se značně liší v závislosti na konkrétním coworkingovém prostředí. Stejná filozofie by měla platit také v oblasti sociálních interakcí mezi institucemi bez ohledu na to, zda se odehrávají na úrovni jednotlivce nebo coworkingové organizace. (Clifton et al., 2022)

Pojem coworking je hojně využíván i zneužíván. Suarez ve své knize pokládá otázku, zda je to pouhý trend, který brzy pomine. Autor tento názor nakonec neguje, jelikož podle Suarez

je vznik a vývoj coworkingu odpovědí na potřeby měnící se společnosti a měnící se potřeby pracovníků, především pak freelancerů a podnikatelů. (Suarez, 2014, s. 22-24)

Fenomén coworkingu je obecně analyzován v rámci diskuse o ekonomice sdílení. Neboť zahrnuje přístup ke sdíleným fyzickým aktivům jako jsou kanceláře, infrastruktura kavárna apod., tak sdílení nehmotných aktiv, kterými jsou například informace, znalosti atd. Sdílením pracovních prostor tak podnikatelé či firmy snižují své náklady na nájem a infrastrukturu. Ekonomika založená na sdílení podtrhuje roli flexibility. Kanceláře či pracovní místa v coworkingových kancelářích a centrech je možné pronajmout na různou dobu, například na den, měsíc, půl roku i déle. Délka pronájmu pak závisí na potřebách daného pracovníka či firmy. Znovu se tak vracíme k nákladové efektivnosti, kdy je flexibilní pronájem pro firmu výhodnější nežli tradiční vlastnictví. (Durante, Turvani, 2018)

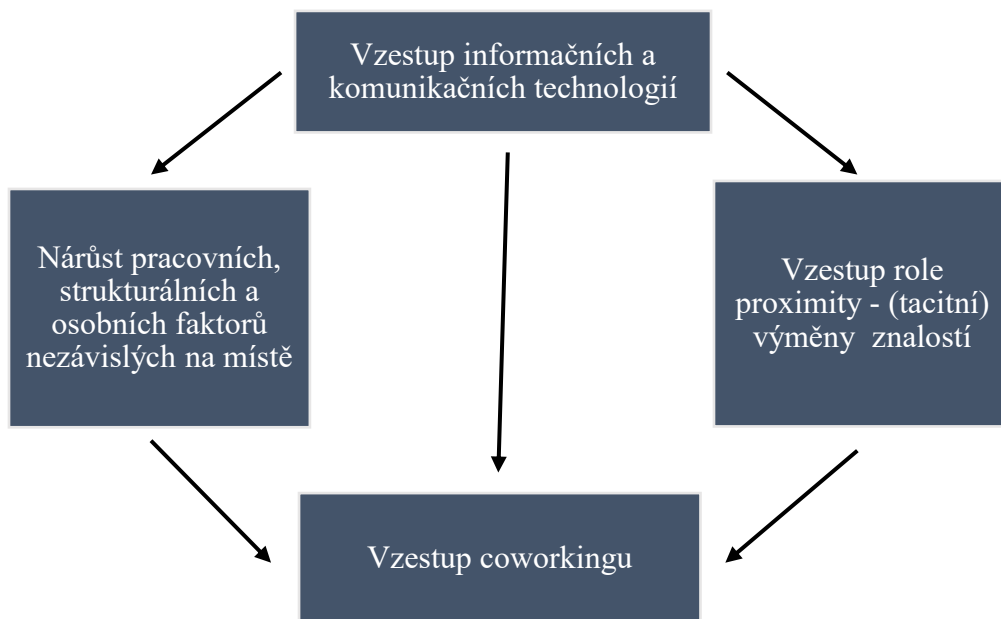
### 1.3 Vznik a vývoj coworkingu

Suarez připomíná, že coworking jako koncept pracovního místa je poměrně mladý, zato spolupráce v pracovním prostředí a kolaborativní dynamika práce hraje důležitou roli ve světě již velmi dlouho. (Suarez, 2014, s. 22-24)

Softwarový programátor Brad Neuberg je spojován se vznikem prvního coworkingového prostoru. Lidé pracující v kreativních a tvůrčích profesích hledali pracovní prostředí, které by naplňovalo jejich vlastní potřeby a nikoliv naopak. Brad Neuberg tak založil první coworkingový prostor v San Francisku v roce 2005. Cílem nově vytvořeného konceptu bylo spojit svobodu a nezávislost s tradiční strukturou kanceláří. (Kojo & Nenonen, 2014; Parrino, 2015 citováno dle Moore, 2021)

Vznikl takzvaný „třetí způsob práce“, který je na pomezí tradičního pracovního života v dobře ohraničeném pracovním prostředí a nezávislého života podnikání z domácího izolovaného prostředí. Tento způsob práce je v literatuře také nazýván jako tzv. „třetí místo“. (Gandini, 2015).

Různé formy sdílených kanceláří se objevily již v 80. letech 20. století., kdy se zrodily telecentra, technicky vybavené veřejné kancelářské prostory. Přestože koncept coworkingu není nový, vzestup a úspěch coworkingu do značné míry závisí na aktuálních změnách v ekonomice a na trhu práce. Velký vliv má stále zvyšující se poptávka po kreativních dovednostech a společně s technologickým pokrokem je možné vykonávat práci téměř odkudkoliv. (Moore, 2021)



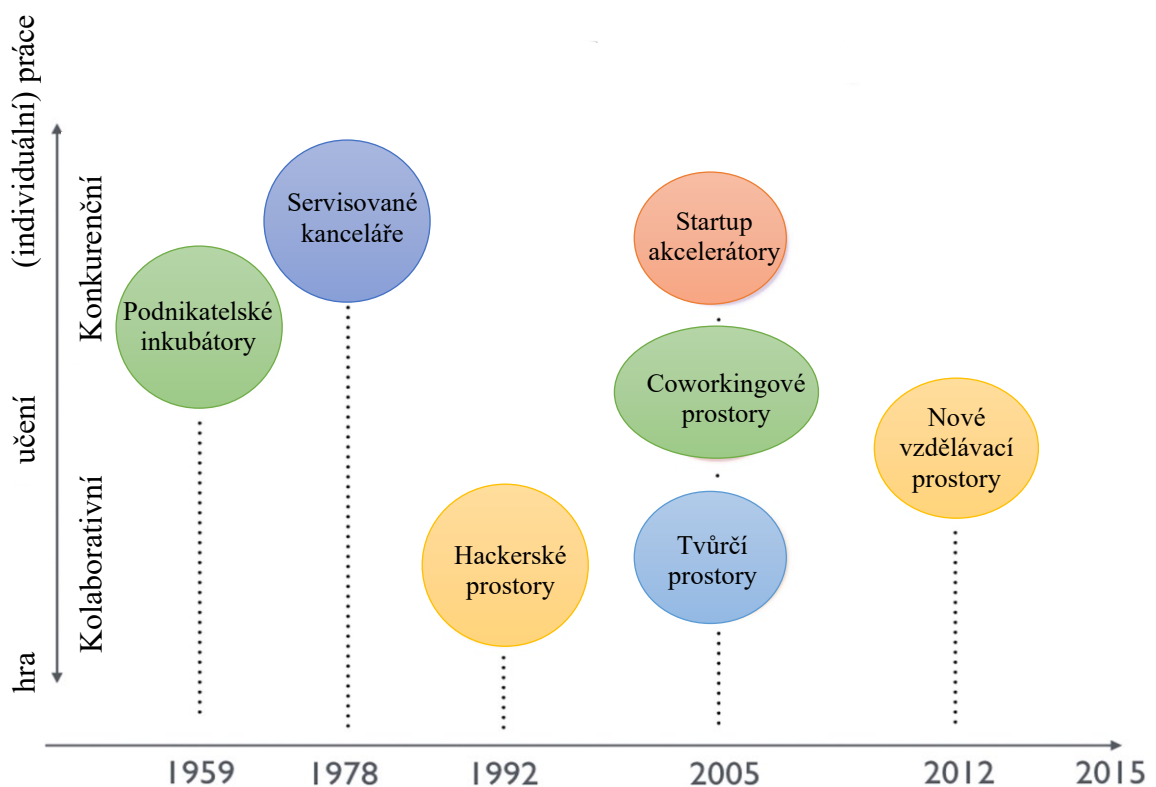
Obrázek 3 Působení klíčových faktorů na vzestup coworkingu (vlastní zpracování dle Clifton et al., 2022)

Obrázek č. 3 znázorňuje působení klíčových faktorů na vzestup coworkingu. Hlavními působícími faktory jsou: vzestup informačních a komunikačních technologií ve světě, nárůst pracovních, strukturálních a osobních faktorů nezávislých na místě a vzestup role výměny tacitních znalostí. Vzestup informačních a komunikačních technologií umožnil vzdálenou práci a sdílení dat na globální úrovni, čímž se zvýšila poptávka po flexibilních pracovních prostorech. Pracovníci hledají ve svém životě větší flexibilitu a strukturální změny v podobě rostoucí popularity freelancerství podporují potřebu pracovních prostor mimo tradiční kanceláře. Zároveň touha po sociální interakci a spolupráci přivádí pracovníky do coworkingových prostor. Ruku v ruce s tím ovlivňuje vzestup coworkingu potřeba sdílení a výměny informací. (Clifton et al., 2022)

Sdílené pracovní prostory jsou důsledkem ekonomického trendu, konkrétně výsledkem vzniku znalostní ekonomiky, která se nyní postupně transformuje do ekonomiky digitální, a je také trendem kreativní ekonomiky (důraz na využití kreativity, inovací a kulturních průmyslů jako hnacích sil pro ekonomický rozvoj). Jedním z hlavních důvodů, proč si coworking získává oblibu, je nákladová efektivita a flexibilita. Ve většině případů je pronájem stolu nebo kanceláře v coworkingovém prostoru levnější než pronájem tradiční kanceláře a smluvní podmínky jsou také flexibilnější. Kromě nákladů je důležitým faktorem především spolupráce, která je hlavní myšlenkou celého konceptu coworkingu a která je zásadní pro vytváření ekonomické výhody. (Oswald, Zhao, 2021)

Rozhodující vliv na tento vývoj měla globalizace, vznik ekonomiky sdílení a rostoucí potřeba flexibility a autonomie. Coworkingové prostory stále rozšiřují své postavení na trhu a stávají se tak konkurencí tradičních firemních kanceláří na realitních trzích po celém světě. Zároveň to jsou rostoucí investiční příležitosti v ekonomice. (Yang et al., 2019)

V širším slova smyslu je možné coworkingové prostory zařadit do prostorových konceptů pro práci, vzdělávání a rekreaci, které se v posledních desetiletích vyvíjely. Waters-Lynch, Potts (2017) teoreticky vymezili některé rozdíly mezi coworkingem a dalšími prostorovými koncepty „práce – učení – hra“. Do těchto konceptů jsou zahrnuty například servisované kanceláře, startupové akcelerátory i hackerské prostory. Tyto myšlenky jsou graficky ilustrovány na obrázku č. 4 níže.



Obrázek 4 Koncept „práce-učení-hra“ (vlasní zpracování dle Waters-Lynch, Potts, 2017)

Obrázek č. 4 znázorňuje vznik a zaměření jednotlivých prostorových konceptů v čase. Důležité je vymezit rozdíl mezi coworkingovými prostory a staršími formami řízených kancelářských prostor podniků. Placený přístup ke kancelářským prostorům a strategickým místům po desetiletí nabízely tzv. „business centra“, „executive suites“ a „telecentra“. Z obrázku je zřejmé, že coworkingové prostory jsou na pomezí mezi koncepty učení a práce. (Kojo a Nenonen 2014, citováno dle Waters-Lynch a Potts, 2017)

Rostoucí digitalizací znalostní práce, například rozšířením mobilních telefonů nebo elektronické pošty, byly narušeny zásadní hodnoty poskytované servisovanými kanceláři (například faxy, pevné telefonní linky apod). Masivní rozvoj digitalizace a internetu tak vytvořily nové způsoby práce, kdy si jednotliví pracovníci vybírali dočasná pracoviště, ve kterých se účastní lehčích forem sociální spolupráce související s prací a učením se. (Waters-Lynch a Potts, 2017)

#### 1.4 Komericializace coworkingu

Když se v polovině 20. století objevil coworking, byl charakteristický malými nezávislými pracovními prostory, které uspokojovaly potřeby lidí na volné noze a samostatně výdělečně činných osob. V poslední době se však objevila druhá vlna rostoucí komericializace prostřednictvím expanze globálně působících kanceláří a developerů, například Regus, Workspace Group, Wework, The Office Group, do coworkingu. Mezi jejich nájemníky patří finančně životaschopnější freelanceři a osoby samostatně výdělečně činné, ale stále častěji také společnosti jako Amazon nebo Microsoft. (Avdikos, Merkel, 2019)

Kromě toho na trhu přibývají řízené inkubátory a akcelerátory. Menší coworkingové prostory stále častěji přejímají jejich modely a mění se z tradičních coworkingů s otevřenými půdorysy kanceláří na vyhrazené kancelářské prostory. Mnohé z předních coworkingových společností jako například Wework nebo Regus otevřely prostory v centrech měst, čímž dále posílily trh s nemovitostmi ve městech (například v centru Berlína nebo Londýna, které měli dříve problémy s nalezením cenově dostupných pracovních prostor). Naopak menší coworkingové prostory tak bývají vytlačovány z center měst směrem k předměstí a chudších městských oblastí z nižšími a cenově dostupnými nájmy. (Avdikos, Merkel, 2019)

Oba typy coworkingových prostor hrají v městské a regionální ekonomice různou roli a stále více přitahují různé skupiny. Coworkingové prostory zaměřené na podnikatele se nacházejí v ekosystémech začínajících podniků a jejich cílem je podporovat růst spolupracovníků a spolupracujících podniků. Coworkingové prostory orientované na komunitu se zaměřují na pracovníky na volné noze, nabízejí pracovní a vzdělávací příležitosti. Zdá se tedy, že coworkingové prostory jsou stále více komericializovány ve prospěch tržně orientovaných postupů a ekosystémů pro začínající podniky. Výzvou je zabránit stěhování malých, komunitně provozovaných pracovních prostor z center měst a uznat jejich přínos pro hospodářský rozvoj, místní komunity a sousedství. Další výzvou je, jak měřit ekonomický dopad pracovních prostor. Dosud nebylo provedeno žádné komplexní

hodnocení ekonomického dopadu a většina prostor pouze měří obrat nájemců a růst zaměstnanosti. (Avdikos, Merkel, 2019)

## **1.5 Druhy coworkingových prostor**

Tato část kapitoly se věnuje typům coworkingového prostředí. V literatuře je možné najít mnoho různých definic, dělení a možných nuancí. Zde jsou coworkingová pracoviště rozdělena podle zaměření, míry otevřenosti a míry sdílení znalostí.

### **1.5.1 Druhy coworkingu dle zaměření**

Podle zaměření je možné rozlišit coworkingy individuálně zaměřené, kreativně zaměřené nebo coworkingová centra zaměřená na skupiny.

#### **Individuálně zaměřené coworkingové prostory**

Individuálně zaměřené coworkingy jsou tradičním modelem podle Brada Neuberga, kdy pracovníci na volné si chtějí zachovat svobodu, ale zároveň být součástí komunity a struktury. V závislosti na míře spolupráce mezi členy coworkingu, rozdělil Spinuzzi (2012) coworking na dva hlavní modely: The Good Neighbors (v překladu Dobří sousedé) a The Good Partners (v překladu Dobří partneři). V modelu The Good Neighbors členové spolupracují tak, aby si navzájem pomáhali na svých samostatných projektech. Naopak je tomu v modelu The Good Partners, kde členové pracují na společných projektech. Tuto myšlenku dále rozvíjí Ross a kolektiv (2017) a coworkingová centra představuje jako spojnicí přechodných týmů. Coworkingové vztahy budou mít často přechodný charakter, protože jeden projekt bude dokončen a další se rozběhne, což vede k přeskupení týmů. Model „dobrých sousedů“ bude nejpravděpodobněji ztvárněn heterogenními skupinami pracovníků, zatímco model „dobrých partnerů“ bude pravděpodobně zahrnovat homogennější společenství.

Orel a Bennis (2021) dodávají, že v individuálně zaměřeném coworkingu je podporována meziinstitucionální spolupráce mezi nezávislými členy.

**Kreativně zaměřené coworkingové prostory** jsou svou vlastní speciální kategorií, jelikož zde odpadá požadavek po standardních kancelářských prostorech. (Orel, Bennis, 2021)

Dále existují **skupinově zaměřené coworkingy**, které svou pozornost upírají především na týmy než jednotlivce. V tomto modelu je také kladen velký důraz na budování komunity. (Orel, Bennis, 2021)

V neposlední řadě na světovém trhu figurují coworkingové prostory zaměřující se na startupy. V tomto modelu je kladen důraz na mentoring, přístup k odborným znalostem a financování více než na sociální vazby a budování komunity. Cílem je vytvořit optimální prostředí pro rozvíjení úspěšného podnikání a slouží startupům jako dočasná podpora. (Orel, Bennis, 2021)

### **Korporátní coworking**

Řízení kontinuálních inovačních procesů je pro mnoho společností náročná výzva. K prolomení zavedených myšlenkových vzorců a mentálních bariér využívá mnoho organizací nové pracovní modely. Vznikl tak trend, v rámci kterého firmy umisťují své zaměstnance do externího pracovního prostředí v očekávání lepších výsledků a inovací. (Orel et al., 2021, s. 81-85)

Společnosti v dnešním světě hledají stále nové způsoby, jak dosáhnout konkurenční výhody na trhu. Firmy se ve svých zaměstnancích snaží podporovat kreativní myšlení, které předchází vzniku inovací. Začlenění coworkingového konceptu do kultury firmy je jedna z možností, jak přivést kreativitu a inovace do zasetých zvyklostí společnosti. V návaznosti na to vzrostl počet firem integrující coworking do svých obchodních strategií. V předchozí kapitole jsou zmíněné některé ikonické firmy jako například Google, Facebook nebo Bosh. Tyto společnosti vybudovaly své vlastní prostory s rysy coworkingu. (Tønnessen, 2022)

#### **1.5.2 Coworkingové prostory dle míry otevřenosti**

Dosažení spolupráce a sdílení znalostí mezi členy je podstatou coworkingových prostor. Blízkost mezi členy může zároveň budovat i jistou míru konkurence. Bouncken, Reuschl, (2018) ve své studii dělí coworkingové prostory do čtyř hlavních skupin podle míry otevřenosti, konkrétně na: firemní, otevření firemní, konzultační a nezávislé prostory.

**Firemní coworkingové prostory** jsou zakomponované do již zavedených podniků a nejčastěji jsou vytvářeny za účelem nabídnout zaměstnancům dané firmy flexibilní pracovní prostory a nejsou k dispozici externím uživatelům. (Bouncken, Reuschl, 2018)

**Otevřené firemní prostory** jsou na rozdíl od čistě firemních prostor otevřeny i externím uživatelům. Cílem je vnést do firemního prostředí nové znalosti externích pracovníků přicházejících do těchto prostor a tím podnítit vznik inovací jejich vlastních zaměstnanců. (Bouncken, Reuschl, 2018)

**Konzultační (poradenské) coworkingové prostory** řídí firmy, které tyto prostory zřídili a využívají je ke svému vlastnímu podnikání. Zároveň ale usilují o navazování kontaktů a nových vztahů ve svém odvětví i mimo něj. (Bouncken, Reuschl, 2018)

**Nezávislé coworkingové prostory** vytváří třetí strana, která je následně poskytuje členům za úplatu. (Bouncken, Reuschl, 2018)

### 1.5.3 Modely coworkingových prostor dle míry spolupráce a sdílení znalostí

Coworkingové prostory mohou být specializované či obecné (tzn. heterogenní nebo homogenní). Homogenně zaměřený coworking (např. na jednu konkrétní profesi či odvětví) má potenciál pro budování silnější komunity a spolupráce. V opozici stojící heterogenní coworkingové pracoviště, které ze své podstaty podporuje rozmanitost a otevřenost, což byla prvotní myšlenka vzniku coworkingu. (Orel, Bennis, 2021)

Na základě cílů motivací manažerů při otevírání sdílených pracovních prostor byly identifikovány čtyři typy coworkingových prostor, konkrétně: infrastrukturní, relační, síťové a sociální coworkingy. (Orel a Bennis, 2021)

Cílem **infrastrukturních sdílených prostor** je dosažení optimální infrastruktury pracovního prostředí. V tomto modelu jsou komunitní aktivity považovány pouze jako doplněk. (Orel a Bennis, 2021)

**Relačně zaměřené coworkingové prostory** se zaměřují na sdílení znalostí mezi uživateli, což je podporováno organizováním komunitního života. Klíčovým prvkem v tomto procesu je komunitní manažer. (Orel a Bennis, 2021)

**Síťové coworkingy** slouží jako spojující prvek mezi uživateli a vnějším pracovním světem. Manažeři takových coworkingů identifikují lidské talenty v jejich prostředí a angažují se v jejich párování s externími organizacemi či potenciálními business partnery. Cílem manažerů je aktivní podílení se na vytváření vztahů za účelem vzniku inovací a nových projektů. (Orel a Bennis, 2021)

Orel a Bennis (2021) jako poslední typ coworkingových prostor uvádějí **sociální coworkingy** neboli coworkingy zaměřené na blahobyt. Poskytovatelé těchto sdílených

prostor dbají především na vytvoření co nejpříjemnějšího pracovního prostředí pro své členy. Cílem je zprostředkovat prostředí, které napomáhá k rozvíjení vztahů a poskytuje potřebnou pohodu členům k dosažení jejich obchodních úspěchů.

Merkel (2015) rozděluje poskytovatele podle zaměření na dvě skupiny. První skupinu tvoří poskytovatelé, jejichž cílem je vytváření takového fyzického prostředí, které bude příjemné, profesionální pracoviště. Kolektivní iniciativa a spolupráce je ponechána čistě na iniciativě uživatelů těchto prostor. Druhou skupinou jsou vizionářští hostitelé, kteří zaměřují svou pozornost především na sociální aspekt sdílených prostor. Aktivně usilují o budování komunity a usnadňují členům vzájemné propojování a navazování kontaktů. V takových pracovištích vystupuje tzv. komunitní manažer, který se stará sociální dynamiku coworkingu. (Orel, Bennis, 2021)

## 2 WELLBEING V KONTEXTU COWORKINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Cílem této kapitoly je představit problematiku wellbeingu v kontextu coworkingových prostor, charakterizovat faktory přispívající k blahobytu členů.

### 2.1 Definice wellbeingu v kontextu pracovního prostředí

V posledním desetiletí se koncept blahobytu a štěstí v souvislosti s pracovním životem dostal do popředí zájmu jako populární téma. Hluboké společenské změny způsobily rostoucí zájem o toto téma, jelikož mnoho lidí usiluje o nalezení nové rovnováhy v několika oblastech svého života, jehož velkou část tvoří právě práce. Současná společnost je velmi proměnlivá a nestabilní, kvůli tomu se aktivní hledání štěstí jeví jako nejvyšší priorita pro člověka v postmoderním světě. (Berdicchia et al., 2023)

Wellbeing (v českém překladu blahobyt), Světová zdravotnická organizace (2021) definuje jako pozitivní stav, který člověk prožívá a ve kterém se cítí dobře. Může se jednat o stav jednotlivce i kolektivu. Blahobyt je zdrojem pro každodenní život a je určován sociálními, ekonomickými, společenskými a invironmentálními podmínkami. Blahobyt lze studovat a analyzovat ve vztahu k jednotlivci nebo kolektivu. (Ciccarelli, 2023)

Pracoviště může mít na pohodu významný vliv, jelikož může být hlavní příčinnou nebo přispívajícím faktorem změn v pohodě člověka. Zároveň může být také místem, kde se odehrávají důsledky negativního blahobytu jednotlivce bez ohledu na to, kde se nechází nachází jeho prvotní příčina. (Mitchell, 2018, s. 15-17)

Wellbeing ve spojení s prací je pocit blahobytu, který pracovníci získávají ze své práce a který souvisí s pocity pracovníků a spokojenost s prací, vnitřními a vnějšími hodnotami práce. Aspekty práce ovlivňující pohodu na pracovišti zahrnují organizační klima a kvalitu interakcí mezi pracovníky. Pohoda na pracovišti ovlivňuje různé aspekty včetně výkonnosti a angažovanosti pracovníků. (Aryanti et al., 2020)

Odborná literatura a autoři se jednotně neshodují v definování pojmů blahobyt a štěstí, jelikož někteří autoři tyto pojmy považují za synonyma a jiní zase za zcela rozdílné aspekty.

V širším slova smyslu je individuální blahobyt v práci významným faktorem vzhledem ke skutečnosti, že lidé stráví na pracovišti značnou část svého života. Blahobyt na pracovišti tak představuje specifickou hnací sílu produktivity, kvalitního výkonu a také nejdůležitějším

faktorem, který podporuje pracovníky v tom, aby byli více připraveni a ochotni čelit novým výzvám. (Berdicchia et al., 2023)

## 2.2 Wellbeing v coworkingovém prostředí

Coworkingové prostory jsou infrastrukturou, které umožňují flexibilnější robustnější pracovní režimy, zároveň poskytují pracovníkům možnost využívat takovou podporu, jaká by jim byla poskytnuta, kdyby byli například součástí širší organizace. Na základě této myšlenky mohou být coworkingové prostory považovány za tzv. kvazi-organizace, které poskytují fyzické, sociální a technologické zázemí pro nezávislé pracovníky, podnikatele a vzdáleně pracující osoby. (Ciccarelli, 2023)

Komunita coworkerů je jedním z ústředních činitelů, který dělá coworkingový prostor udržitelným v dlouhodobém horizontu. Zároveň komunita přináší větší hodnotu samotným coworkerům. Coworking je založen na pěti hlavních hodnotách, kterými jsou otevřenost, přístupnost, udržitelnost, komunita a spolupráce. (Suarez, 2014, 22-24)

Pojem wellbeing v kontextu s coworkingem zastřešuje environmentální, osobní faktory i sociální faktory. Mezi environmentální faktory patří například strukturální podmínky práce (tj. design pracovního místa) a organizace (např. nehmotná organizační aktiva, postupy a pravidla). Coworkingový prostor by měl zajistit ergonomické, bezpečné a optimální zázemí pro své členy a jejich pracovní aktivity. Design pracovních míst by měl například zahrnovat kromě ergonomie také dostatek světla, vhodnou ventilaci pro správnou cirkulaci vzduchu apod. (Berdicchia et al., 2023)

Stejně jako všechny ostatní druhy pracovních prostor lze i coworking posuzovat dle sociomateriálních prvků, které mají v konečném důsledku vliv na blahobyt členů coworkingu. Podpora pohody v coworkingových prostorech je velmi důležitá a vyžaduje holistický přístup. Coworkingy by měly brát v potaz důležitost duševního wellbeingu jednotlivých členů a podporovat jej například poskytnutím vhodných pracovních prostor pro koncentraci (například odhlučněné, relaxační zóny) či pořádáním různých aktivit za účelem snížení stresového zatížení. (Berdicchia et al., 2023)

Sociální pohoda komunity zahrnuje spokojenost s ostatními a spokojenost při interakcích s dalšími členy coworkingu. Důležité je zmínit roli pocitu sounáležitosti na pracovišti, který je ukotven v pracovní komunitě. Management coworkingu by tak měl pracovat na vytváření komunitního prostředí, které zjednoduší a umožní pracovníkům navazovat

kontakty, sdílet zkušenosti a podporovat se navzájem. Příkladem může být organizování společných akcí, workshopů a podobně. Aby mohla být naplněna sociální neboli komunitní pohoda, předchází tomu pohoda na straně jednotlivců, tedy pohoda subjektivní. Pojmem subjektivní pohoda jsou označována různá hodnocení, ať už pozitivní či negativní, která lidé provádějí ve svém životě. (Bryson et al., 2017)

Důležitou složkou subjektivního blahobytu v oblasti práce je spokojenost, tedy pozitivní emoce vyplývající z hodnocení práce nebo individuálních pracovních zkušeností. Dalším klíčovým bodem subjektivní pohody je organizace prostředí a emocionální atmosféra. Funkce pozitivních emocí je široká a tyto emoce odrážejí úroveň energie, nadšení, zájmy, fyzickou i kognitivní aktivitu a podporují sociální interakce. Vnitřní pohoda v pracovním prostředí závisí na míře pracovního zapojení, pracovní angažovanosti, vnitřní motivaci a smysluplnosti práce. Všechny tyto konstrukty jsou spojené se ztotožněním se s prací, identitou a sebehodnocením v pracovní roli. (Bryson et al., 2017)

V neposlední řadě jsou důležité každodenní zážitky a sociální interakce, které vytvářejí základ pro pocit lidské spokojenosti a jsou i klíčovým prvkem sociální pohody v coworkingovém prostředí. Na rozdíl od zaměstnanců v kancelářích jsou členové a uživatelé coworkingových prostor více zapojeni do pracovního prostředí. (Berdicchia et al., 2023)

### **2.3 Faktory ovlivňující wellbeing v prostředí coworkingu**

V prostředí coworkingu je mnoho faktorů, které ovlivňují celkovou pohodu a blahobyt jeho členů. Porozumění těmto faktorům je klíčem k vytvoření optimálního pracovního prostředí, které podporuje celkový wellbeing pracujících. Zde jsou uvedeny klíčové faktory, které nejvýrazněji ovlivňují pohodu na pracovišti.

#### **Organizační klima**

Organizační klima se týká celkové atmosféry, hodnot a kultury daného coworkingového prostředí. Organizační klima má klíčový efekt na blahobyt členů. Faktory, které přispívají k pozitivnímu klimatu je například jasnost očekávání v oblasti pracovního prostředí nebo soulad s hodnotami coworkingového centra. Pozitivní organizační klima působí v kladném směru, což opět přispívá k větší pohodě na pracovišti. Pozitivní organizační klima otevřeně podporuje sdílení nápadů, znalostí a zkušeností. Pracovní prostory mohou poskytovat

nástroje pro snižování stresové zátěže a tím přispívat k udržování duševní pohody jednotlivců. (Aryanti et al., 2020)

### **Kvalita interakci v prostředí**

Kvalita interakcí v prostředí je faktor, který zasahuje do celkové pohody i produktivity jednotlivců. Emocionální stabilita jednotlivců má podíl na utváření kvalitní interakce mezi spolupracovníky. Dobrá kvalita interakcí v konečném důsledku zvyšuje počet pracovníků s psychickou pohodou na pracovišti. Kvalitní interakce v coworkingovém prostředí mohou zahrnovat spolupráci, sdílení nápadů a vytváření sociálních sítí, mohou přinášet nové příležitosti, povzbuzovat kreativitu a snižovat pocit izolace. Pokud se v pracovním prostředí odehrávají kvalitní interakce, tak to pozitivně ovlivňuje duševní a sociální wellbeing jednotlivých pracovníků. Sociální interakce mohou být nápomocné k posilování pocitu příslušnosti ke komunitě daného coworkingu a podporovat společnou identitu. (Aryanti et al., 2020). K problematice izolace se váže efekt „water cooler“, který byl zjištěn v tradičních kancelářích a odstraňuje nebo snižuje sociální izolaci díky zapojení se do osobních diskuzí tváří v tvář s dalšími spolupracovníky. Cílem coworkingu je tak vytvořit prostředí, kde budou spolupracovníci pracovat společně jako rovný s rovným, mohou spolupracovat na oddělených vlastních projektech a vzájemně si pomáhat, aniž by si navzájem vytvářeli konkurenční tlak. (Ross et al., 2017)

Celkovou pohodu na pracovišti mohou ohrozit i další faktory a nezávislé proměnné, jako jsou například osobnostní rysy, individuální úroveň stresu či osobní odpovědnost. Vnitřní a vnější problémy mohou mít za následek narušení celkové pohody na pracovišti. Mezi vnitřní problémy patří pracovní stres, útlak, konflikty nebo traumata v pracovní rovině. Do pohody na pracovišti tak vstupují fyzické i sociální aspekty prostředí jako je architektura, technologie, kulturní, ekonomické a sociální faktory. (Aryanti et al., 2020)

## **2.4 Vliv pracovních prostor na členy coworkingu**

Zda bude coworking plnit svůj účel výrazně ovlivňuje uspořádání prostoru. Klíčem je najít optimální vyvážení mezi soukromým a společným prostorem. Organizace prostoru je rozhodující pro přilákání a udržení členů. Pokud je prostor příliš otevřený nebo příliš segmentovaný, nebude dynamika coworkingových prostor fungovat správně. (Yang et al., 2019)

Rozložení kanceláří, vybavení a celková organizace prostoru v budově coworkingu je modelována tak, aby podporovala setkání, diskusi a vzájemnou výměnu názorů i nápadů. Prostřednictvím toho tak uvnitř coworkingu vzniká na místní úrovni inovační ekosystém. (Moriset, 2013)

Aspekt, který odlišuje coworkingové prostory od tradičních kancelářských budov je právě specifické uspořádání prostor a jejich design. Společnosti budující coworkingová centra vyhledávají velké otevřené prostory, aby umožňovaly různorodé způsoby využití. Důraz je kladen například na flexibilní využití pracovních a modulárního nábytku. Důležitá je optimální volba umělého osvětlení v kombinaci s přirozeným světlem i volba barevných palet v interiérech a nábytku. Oblíbené je využívání tzv. pohyblivých stěn/zástěn, které umožňují snadnou rekonfiguraci prostor. Všechny tyto prvky poskytují členům možnost flexibilně měnit a upravovat prostor podle jejich aktuálních potřeb. (Yang et al., 2019)

Hlavním cílem uspořádání prostor v coworkingu je podporovat setkávání členů. V tradičním rodinném domě tuto funkci plní například kuchyň a ve sdílených pracovních prostorech to je její obdoba, například otevřené kuchyňky nebo prostředí podobné kavárně. Účelem je přilákat členy, podpořit vzájemnou interakci a zároveň je díky pohodlí udržet v bezprostřední blízkosti ostatních. (Yang et al., 2019)

Do prostor bývají zařazovány také nejrůznější herny či chill-out zóny (tzn. odpočinkové zóny). Tyto prvky musí být do prostor implementovány s rozmyslem, aby neodváděly pozornost členů od práce. Coworkingové společnosti s oblibou zařazují do své nabídky také střešní terasy, knihovny nebo piknikové prostory. Rozmanitý prostor tak poskytuje členům možnost volby připojení se do prostoru, který je vhodný pro jejich práci. (Yang et al., 2019)

Vlivu prostředí na inspiraci a stimulaci kreativity je věnováno mnoho studií. Dle existujících psychologických výzkumů byly nalezeny důkazy, podle kterých vyšší stropy, dostatek přirozeného denního světla, výhled z oken a stochastický zvuk na pozadí napomáhá kreativnímu myšlení. Umístění živých rostlin do pracovních prostor podporuje obnovení exekutivních funkcí a usměrnění pozornosti. (Yang et al., 2019)

Mnoho organizací a firem si již uvědomuje důležitost prostorového uspořádání a v návaznosti na to dochází ve světě k velkému nárůstu reorganizací kancelářských prostor z tradičních buněčných konstrukcí k otevřeným kancelářím. Společné umístění pracovníků může vyvolat i problémy a tvořit bariéry ve sdílení znalostí. Zmíněné konstrukční prvky

poskytují pasivní podporu tvůrčího myšlení a zároveň signalizují hodnoty coworkingového prostoru jejich uživatelům. (Bouncken, Reuschl, 2018)

Kromě otevřených prostor, které vybízejí k interakci, by měly být v coworkingu prostory určené pro soukromí a nerušenou práci. Sociální blízkost je v coworkingu klíčová, zároveň je potřeba citlivě nakládat s důvěrou členů a neohrožovat jejich know-how a soukromí. Prostory do jisté míry přebírají funkci tzv. zážitkového designu, který říká, že zkušenost uživatele je stejně důležitá, jako konečné produkty vykonané práce v tomto prostoru. (Yang et al., 2019)

K dynamice pracovního prostředí je třeba přistupovat velmi citlivě. Změna, která může být pro jednu společnost revoluční, může jiné společnosti způsobit existenční problémy. Coworkingové prostory nabízejí svým pronajímatelům společenské prostory a infrastrukturu, čímž vytvářejí pocit komunity i sociální podpory. Společnými sociálními prostory mohou být například kavárny, salonky, chill-out zóny, to jsou klíčové prvky pro podporu spolupracující komunity. (Oswald, Zhao, 2021)

### 3 KOMUNITA COWORKINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Komunita sehrává v coworkingu klíčovou roli. Cílem kapitoly je představit poznatky ohledně dynamiky komunity, významu spolupráce a sdílení znalostí v coworkingovém prostředí z existující literatury a výzkumů.

#### 3.1 Dynamika sociálního a informačního prostředí coworkingových prostor

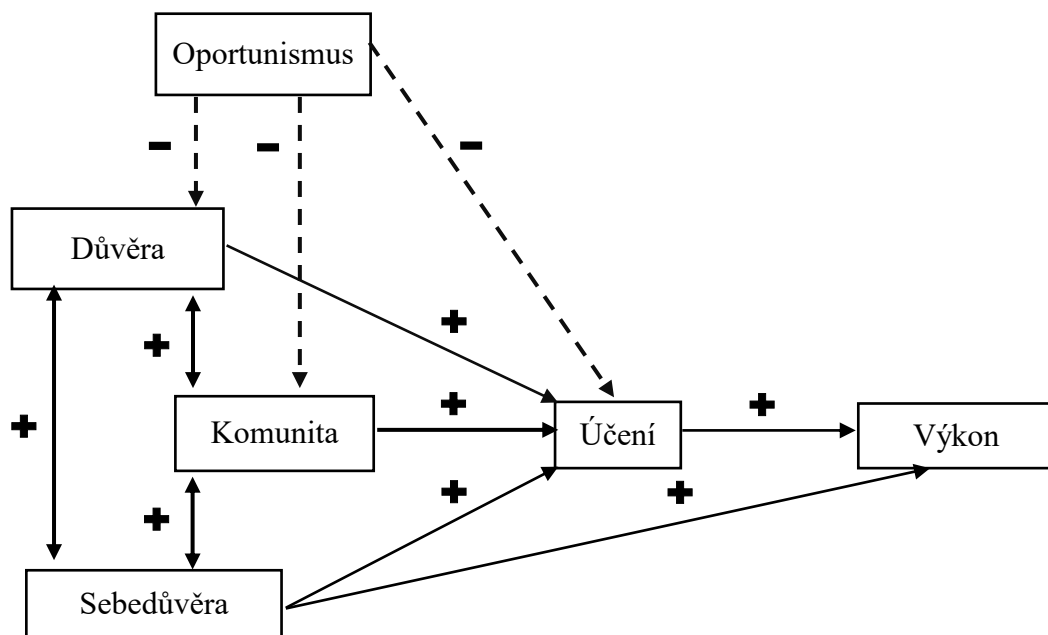
Mnoho pracovníků na volné noze a malých podnikatelů pracujících osamoceně využívá coworkingové prostory, aby se vyhnuli sociální izolaci a zvýšili svou produktivitu. Členové coworkingových prostor, bez ohledu na to, zda jsou individuálními freelancery nebo dynamicky se rozvíjejícími se startupy, dobrovolně uzavírají smlouvu o spolupráci v rámci sdíleného pracovního prostoru a souhlasí s tím, že budou ctít jak explicitní, tak implicitní pravidla tohoto prostoru, nicméně si stále zachovávají nezávislost a realizují své vlastní cíle. S tím, jak rostla popularita coworkingu, se tento koncept posunul za hranice pouhých komunitních prostor a pozornost je věnována citlivé dynamice vnitřního sociálního prostředí. (Yang et al., 2019)

Oswald a Zhao ve svém přehledu literatury uvádějí, že na základě existujícího výzkumu lze říci, že vzájemný přenos znalostí v prostředí coworkingu vede k pozitivním výsledkům a lepší výkonnosti. (Oswald a Zhao, 2021)

Mimo sdílení znalostí s ostatními coworkery je prostředí příhodné pro budování či rozšiřování sociálních sítí. Obecně ze studií vyplývá, že coworkingové prostory mají pozitivní účinky na kreativitu a produktivitu členů. Je důležité zmínit skutečnost, že sdílení znalostí v coworkingu není podmínkou. V realitě často nastává situace, kdy chybí vzájemná důvěra a zájem o samotnou profesní a společenskou výměnu znalostí. (Hofeditz et al., 2020)

Coworkingová centra často připravují pro své členy různé aktivity a eventy ve snaze přispět ke kvalitě života členů v souvislosti jak s prací, tak se soukromým životem. Prvotním cílem těchto aktivit bylo zabránit pocitu osamělosti a poskytnout pracovníkům možnost oddělit soukromý a pracovní sféru života. Snížení sociální izolovanosti členů ale není ve všech případech dosaženo, protože členové jsou samotné autonomní jednotky (podnikatelé, firmy, start-upy, mikropodniky, studenti atd.), které naopak vyhledávají samostatné místo v coworkingových prostorech. (Hofeditz et al., 2020)

Sdílené prostory s sebou nesou také negativní aspekty, ačkoliv literatura ve většině případů zdůrazňuje pozitivní přínosy pro členy coworkingu, nemusí to vždy ve skutečnosti platit. Například lidská interakce a sdílení znalostí vyžaduje jistou míru extravertze, zatímco někteří členové coworkingových prostor chtějí zůstat v anonymitě vůči okolí. Hofeditz et. al. (2020) ve své literární rešerši zdůrazňují, že vliv zmíněných negativních aspektů může být zmírněn správným využíváním informačních a komunikačních technologií.



Obrázek 5 (vlastní zpracování dle Bouncken, Reuschl, 2018)

Obrázek č. 5 graficky znázorňuje vzájemné působení jednotlivých faktorů na učení se a výkon členů coworkingu. Z obrázku vyplývá, že důvěra v coworkingovém prostředí kladně působí jak na komunitu, tak na sebedůvěru jednotlivce, což zpětně kladně působí na celkovou komunitu pracovního prostředí. Všechny tyto faktory pak pozitivně ovlivňují schopnost učení se a následný pracovní výkon. Zmíněné aspekty negativně ovlivňuje oportunistické chování, což je chování, při kterém jednatel činí, mění svá rozhodnutí a chování podle vnějších příležitostí, okolností a neřídí se vlastními zásadami. (Bouncken, Reuschl, 2018)

Coworkingové prostory přináší členům možnost pracovat samostatně, ale zároveň být součástí komunity, kde prostřednictvím sdílení znalostí dochází k jisté formě učení, což má pozitivní vliv na pracovní výkon členů. Zároveň coworking nese i rizika ve formě úniku

informací, konkurence apod. Především oportunistus a konkurence snižují pozitivní účinky coworkingového prostředí. (Bouncken, Reuschl, 2018)

### 3.2 Spolupráce v coworkingovém prostředí

Spolupráce uvnitř komunity sdílených pracovních prostor probíhá na stupnici interakcí od nízké po vysokou, jak ukazuje obrázek č. 6. Na nízké úrovni angažovanosti jsou umístěny interakce ve sdílených stravovacích prostorách nebo na společenských akcích, zde probíhají formální i neformální interakce, ale spolupráce je v této fázi minimální. Uprostřed je umístěna koordinace a komunikace, čímž je myšlena cílená a organizovaná spolupráce například vzájemné učení. Na nejvyšší úrovni spolupráce je umístěno sdílení rizik a dopad spolupráce, což představuje nejintenzivnější typ spolupráce, která se zaměřuje na společné cíle. (Brotsky et al., 2019, 249-257)



Obrázek 6 Spektrum spolupráce ve sdílených pracovních prostorech dle úrovně angažovanosti (vlastní zpracování dle Brotsky et al., 2019)

Před zahájením spolupráce je třeba uvažovat o hierarchii potřeb, která je znázorněna na obrázku č. 7 a je převzata z Maslowovy teorie z roku 1943. Pyramida ukazuje postup potřeb směrem ke konečnému cíli spolupráce, od uspokojení základních potřeb členů sdílených pracovních prostor, přes bezpečnost (pocit bezpečí ve sdíleném pracovním prostoru a kancelářích), produktivitu (správně přizpůsobený prostor pro produktivitu: wifi, kancelářské vybavení, prostory pro setkávání apod.) a budování důvěry jak v prostoru,

tak mezi organizacemi. Všechny tyto potřeby musí být splněny, aby organizace mohly úspěšně spolupracovat. (Brotsky et al. 2019, s. 249-257)



Obrázek 7 Hierarchie potřeb členů sdílených pracovních prostor pro dosažení úspěšné spolupráce (vlastní zpracování dle Brotsky et al., 2019)

Brotsky et al. (2019) poukazuje na bariéry, které brání či ohrožují spolupráci ve sdílených pracovních prostorách. Těchto překážek existuje široká škála, zde jsou uvedeny klíčové bariéry spolupráce:

- organizace jsou motivovány ke spolupráci s organizacemi, které mohou být i jejich konkurenty, tento střet tak vytváří inherentní organizační riziko,
- díky spolupráci organizace pracují jiným než obvyklým způsobem (to může být i kladný faktor, v tomto případě to znamená, že organizace pracuje mimo své hlavní kompetence),
- v rámci spolupráce dochází i k nevyhnutelné ztrátě organizační autonomie,
- mezi spolupracujícími organizacemi mohou nastat problémy s komunikací a nedostatkem odpovědnosti či kompetencí.

Ross a kolektiv (2017) dále k bariérám také přidává hrozbu snížené produktivity v případě spolupráce ve sdílených prostorech, jelikož tyto prostory poskytují jen málo soukromí.

### 3.3 Sdílení znalostí v coworkingovém prostředí

Merkel označuje coworking jako ideální prostředí pro sdílení znalostí a vzájemného učení se. Coworking označuje jako konstruktivní a velmi společenskou aktivitu podporující svobodnou výměnu myšlenek. Výměna znalostí se opírá o obecně uznávané hodnoty spolupráce, otevřenost a udržitelnost. (Orel, Bennis, 2021)

Coworkingová pracoviště se zrodila z potřeby profesionálů sdílet zkušenosti, kontakty a znalosti. V realitě se ale stává, že coworkeré pracují ve sdíleném prostředí, ale zapomínají na roli důvěry a interakcí. Z pohledu coworkingu jsou členové coworkeré v pozici klientů, tedy zákazníků. Pokud se coworkingu podaří vytvořit ekosystém, v němž se zákazníci (v tomto případě členové coworkingu) cítí dobře, pracují po boku s dalšími členy a vzájemně sdílejí své znalosti, zkušenosti či kontakty, tak jim coworkingové prostředí přináší exkluzivitu a jedinečnou hodnotu. Díky tomu pak členové zůstanou nadále zákazníky a přivedou do prostředí další členy, kteří budou ve sdílených prostorech pracovat (Suarez, 2014, s. 52)

Členové coworkingových prostor však mají často odlišné profesní, vzdělávací a geografické zázemí, takže musí najít společnou řeč, aby mohli efektivně komunikovat. Pokud si členové coworkingu nerozumí, jejich interakce může být omezená a méně efektivní, což de facto brání potenciálním přínosům, které tyto prostory poskytují z hlediska spolupráce. (Montanari et al., 2021, s. 83)

Výzkumné studie v minulosti potvrdily, že chování při sdílení znalostí je razantně ovlivněno a spojeno se sociálními podmínkami a osobní vnitřní motivací. Množství výzkumů naznačilo, že jednotlivci s větším pocitem pohody a spokojenosti jsou v pracovní sféře odpovídajícím způsobem úspěšnější. Provedené studie prokázaly silnou souvislost pocitu pohody s pomocí a podporou spolupracovníkům, kolegům. Výsledky ukazují, že pozitivní pocit pohody jednotlivců má významný vliv na jejich chování při sdílení tacitních i explicitních znalostí s ostatními pracovníky. V konečném důsledku to znamená, že pracovníci získávají od svých kolegů větší sociální podporu a mají pak tendenci při interakci s ostatními používat více kooperativních přístupů, jako je sdílení znalostí. (Hao-Fan et al., 2015)

V roce 2009 byla provedena empirická studie o překážkách efektivního přenosu znalostí. Studie ukázala, že organizace mají tendence opakovat stále stejné chyby kvůli nedostatku znalostí a absence efektivního přenosu informací. Je tedy důležité sdílet znalosti napříč organizacemi i projekty, ačkoliv mohou být značně odlišné. Sdílením znalostí lze předejít zbytečnému znovu vynalézání toho, co již bylo vynalezeno a snížit tak šance na neúspěch. (Handzic a Bassi, 2017, s. 28)

Zvyšování úrovně subjektivní pohody má příčinný vliv na fyzické zdraví jednotlivce, zvyšuje úroveň kreativity, řešení problémů a podporuje prosociální chování a vyšší míru angažovanosti v kolektivu. Důležité je podotknout, že vyšší individuální wellbeing a tím

i produktivita u jednotlivých členů coworkingu nutně nemusí znamenat, že se produktivita zvýší na úrovni celého coworkingu. V coworkingu vstupuje do hry skupinová dynamika, která je velmi křehká. (Bryson et al., 2017)

Komunikaci mezi subjekty podporuje optimální prostředí a zároveň významně ovlivňuje její obsah, formu, frekvenci i délku trvání. Prostorová kolokace členů z různých odvětví, organizací a týmů napomáhá ke společným projektům, poskytuje příležitosti ke zkoumání, interpretaci a transformaci znalostí. (Peponis a kol. 2007, citováno dle Bouncken a Reuschl, 2018)

Parrino ve své práci poznamenal, že dočasná prostorová a sociální blízkost není dostačující pro vytvoření interakcí a toku znalostí. Klíčovou roli hraje organizační platforma a sociální klima. Coworking by měl používat takové nástroje, pomocí kterých se jednotlivci naučí účastnit coworkingového života. Pro tyto účely vznikla pozice komunitního manažera. Komunitní manažer tak plní funkci hostitele, seznamují se s jednotlivci, zjišťují společné zájmy a organizují společenské akce a vzájemné seznamování mezi členy. Tyto aktivity dále nabádají ke spoluprábě mezi členy, společnému organizování událostí, setkávání a sdílení znalostí. Tento proces je označuje Butcher jako proces kurátorství, prostřednictvím něhož získávají členové pocit sounáležitosti s komunitou a mohou tak začít rozvíjet komunitní postupy. (Butcher 2018).

Dalším rysem coworkingového prostředí je možnost oddělit práci od ostatních aspektů života, jinak řečeno možnost fyzicky oddělit pracoviště a domov. Samotná otevírací doba coworkingových prostor má potenciální vliv na intenzitu práce pracovníků a částečně odráží pracovní kulturu, kterou tyto prostory podporují. Některé coworkingové prostory se zaměřují především na poskytnutí té největší možné časové flexibility a nabízejí proto režim 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Členové coworkingu tak přicházejí a odcházejí dle svých vlastních potřeb. Jiné coworkingy mají přesně ohraničenou dobu, která se naopak snaží respektovat worklife balance jejich členů. (Ciccarelli, 2023)

Samotný příslib komunity v coworkingu je hlavním prodejním argumentem majitelů a manažerů coworkingových prostor a center. Vytváření efektivní coworkingové komunity je proces spolupráce, který se skládá z mnoha různých částí, a důležitým a vysoce ceněným prvkem je prostředkovatelská role hostitele. Například pořádání akcí hostiteli coworkingu může přispět k integraci členů do coworkingové komunity. Úspěšná integrace může záviset také na tom, do jaké míry jsou akce skutečně organizovány, protože pouhé pořádání akcí jako jsou Happy Hours nebo obdobné společenské akce bez podpory interakce může vést

k tomu, že lidé po několika minutách opustí svá místa, dívají se do svých telefonů nebo se baví pouze s lidmi, které znají. (Ciccarelli, 2023)

Potenciální členové mohou být kontrolováni hostiteli, kteří rozhodují o přijetí či nepřijetí členů do komunity. V sektorových coworkingových centrech mají hostitelé tendenci přijímat členy z konkrétních subsektorů, obvykle z kulturního a kreativního sektoru. Na druhou stranu, aby se se usnadnila meziodvětvová spolupráce, mohou hostitelé upřednostňovat zaručení profesní rozmanitosti členů. Integraci nových členů do komunity coworkingu usnadňují sdílené hodnoty, zkušenosti, životní styl. Vzhledem k podobnému profesnímu zázemí mají členové pocit, že v komunitě mohou najít lidi, se stejnými starostmi a problémy. Nástrojem, který přispívá k integraci ve spolupracujících komunitách, je využívání informačních a komunikačních technologií. (Ciccarelli, 2023)

### **3.4 Význam podpory a zapojení ze strany managementu**

Coworkingové prostory nemohou fungovat bez určité úrovně organizace a řízení. Hlavní funkcí coworkingového prostoru je poskytnout kolaborativní pracovní prostředí a odpovídající infrastrukturu. To zahrnuje nejen fyzické prostředí, jako je údržba, opravy a servis zařízení, ale také sociální infrastrukturu, tj. coworkingovou komunitu. (Orel et al., 2021, s. 124)

Důležitou součástí řízení coworkingového prostoru není jen pronajmout pracovní místo coworkerům, kteří za něj a za služby s ním spojené budou platit pronájem, ale také sociální aspekty, které se s coworkingem pojí. Vybrat správné členy do coworkingové komunity je nedílná součást řízení coworkingových prostor. Je nutná určitá rozmanitost odvětví, protože zaměření se na určitý sektor (například na architektky) by nefungovalo vzhledem k omezené nabídce zaměření firem. Taková hypotetická situace by mohla vyvolat přílišnou konkurenci mezi spolupracovníky, což by mohlo narušit klima, atmosféru a vést k rozpadu komunity coworkingu. V kontextu komunity hraje také roli systém pronajímání pracovních míst. Coworkingová centra pronajímají pracovní místa na delší i kratší časové období. Jakým způsobem a jak často se noví členové připojují do coworkingového prostředí působí na dynamiku komunity. (Orel et al., 2021, s. 124 -125)

#### **Role komunitního manažera**

Náplň pracovního dne komunitního manažera může být zcela rozmanitá, jelikož do kompetence manažerů komunit v coworkingu může spadat nejen organizace prostor

coworkingu, ale také projekty na přivedení nových coworkerů. Komunitní manažer může zastávat i roli nákupčího, účetního a řešit také běžné provozní problémy. Zároveň jejich velmi důležitou úlohou je sloužit jako fiktivní most mezi coworkingovou komunitou a coworkingem jako organizací, zároveň mezi coworkery a coworkingovou komunitou. Ve velkých coworkingových centrech mohou obdobnou roli plnit zaměstnanci coworkingu na pozici komunitního animátora, který se zaměřuje na potřeby členů coworkingu. (Orel et al., 2021, s. 167)

Komunitní manažer je v pozici iniciátora a náplní jeho práce je pomoci členům coworkingového pracoviště pomoci navazovat interakce s dalšími členy coworkingové komunity. Úkolem manažera je neustále hledat způsoby, jak zlepšit život členů v coworkingové komunitě, zprostředkovávat či organizovat akce pro členy, které k tomu přispějí. Z uvedeného vyplývá, že komunitní manažer se zaměřuje na vytváření a posilování vazeb v coworkingové komunitě. Není snadné, aby se jednotliví členové coworkingu všichni navzájem znali, jelikož každý z nich má svou vlastní rutinu a většinu času tráví soustředěnou prací. Manažer by tak měl svými činnostmi podporovat situace, ve kterých mají členové příležitost navzájem interagovat. (Suarez, 2014, s. 41)

Komunitní manažer by měl být zcela ztotožněn s hodnotami coworkingu a chápat důležitost sdílení a spolupráce, jež přispívají k rozvoji vztahů členů v coworkingu. Zároveň komunitní manažer řeší také spory a problémy uvnitř komunity a pracuje na udržení zdravé a fungující komunity. (Orel et al, 2021, s. 167)

Život a práce v coworkingovém prostředí jsou popisovány jako práce na kolektivní identitě, kterou konceptualizují jako komunitní práci. Proces rozvíjející komunitní práci obsahuje tři fáze – formování kolektivní identity, seznámení se s normami komunity a zapojení se do uskutečňování vize komunity. Jedinci, kteří se nedokážou normám komunity přizpůsobit pravděpodobně coworking opustí. Díky tomu coworkingové prostředí tzv. self-selecting. (Garret et al, 2017 dle Butcher 2018)

Vliv komunity má zásadní význam pro vznik a šíření inovací. Inovátoři se zapojují do komunity a zvyšují kvalitu svých inovací. Bylo empiricky prokázáno, že inovátoři, kteří jsou členové komunit, sdílejí své vynálezy, čímž získávají zpětnou vazbu od kolegů a je tak větší pravděpodobnost úspěchu inovace než u inovátorů, kteří nejsou součástí žádné komunity. Podnikatelé zdokonalují své nápady, identifikují tržní příležitosti a ladí své podnikání na základě důležité zpětné vazby ostatních členů komunit. (Aoki, 2021)

Pozitivní vztahy na pracovišti mohou být podpořeny sociálními aktivitami, které napomáhají sblížení lidí. Hasson a Butler (2020, s. 80) uvádějí jako příklad následující aktivity:

- využití team buildingových aktivit, které podporují fyzické o psychické zdraví, například dobročinné sbírky, sdílené „zdravé“ obědy, lunch walking nebo running club, obědové kvízy,
- obědové Lunch and Learn aktivity, kdy organizace zajistí občerstvení a přednášejícího nebo instruktora, který během oběda v krátkosti předává znalosti ohledně určitého tématu,
- vyčlenění prostor pro deskové hry v obědové pauze, je možné začlenit soutěživost rozdělením pracovníků do týmů podle firem, oddělení atd.,
- organizování výzev na pracovišti, například pomocí počítadla kroků, která firma, tým nebo oddělení ušel za týden delší vzdálenost,
- organizování společných večerů s aktivitami jako je například bowling, než pouhé setkání bez programu,
- organizování dobrovolnických dní, protože dobrovolnictví dává pracovníkům příležitost k vytváření a posilování sociálních vazeb a zároveň přispívat komunitě.

Pozitivní přínos mají také eventy pro seznámení členů. Uspořádáním akce, na které se jednotliví členové a jejich firmy vzájemně krátce představí, je pro členy příležitost navázat nové kontakty a zároveň se tak i prezentovat. (Suarez, 2014, s. 39-40)

Důležité je správné načasování eventů. Lidé přicházejí do coworkingových prostor především kvůli práci. Časté narušování pracovního rozvrhu jednotlivých členů pořádáním příliš častých eventů ze strany coworkingu může být kontraproduktivní vůči atmosféře v komunitě. Vhodnou denní příležitostí je doba oběda, protože mnoho lidí využívá pauzu na oběd jako příležitost k odpočinku a rozptýlení se od práce. Organizování obědových eventů je dobrou příležitostí pro neformální vzájemné seznámení členů komunity. Obdobně mohou být využity i například odpolední pauzy na kávu apod. Pravidelné opakování takových eventů může zapříčinit vznik zvyku v komunitě, který zároveň pozitivně přispívá k vnitřnímu klimatu pracovního prostředí. (Suarez, 2014, s. 39-40)

Dalším vhodným nástrojem jsou online skupiny určené pro členy coworkingu. Online skupiny jsou dobrým nástrojem pro vzájemnou podporu, interakci a výměnu informací, které nevyžadují osobní setkání. Je důležité, aby skupina byla a zůstala po celou dobu své

existence nástrojem, který členům umožňuje sdílet relevantní informace, znalosti a vytvářet kontakty. Online platforma může být využita také k představení nových členů coworkingu. (Suarez, 2014 s. 43-44)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pro účely této diplomové práce bylo důležité v první kapitole představit model sdílené ekonomiky, která poskytuje základní rámec pro pochopení a interpretaci konceptu coworkingu. Ekonomika sdílení je aktuálním světovým trendem, který prostupuje do různých oblastí a výrazně ovlivňuje a mění způsoby organizace práce.

V návaznosti na to je pozornost zaměřena na koncept coworkingu, jakožto novou formou pracovního prostředí, jež se v posledních desetiletích rozšířila napříč světem. V kapitole byla provedena rešerše pro samotné definování pojmu coworking, jelikož autoři se v definicích jednoznačně neshodují. Následně byl nastíněn vývoj konceptu coworkingu v čase a možné dělení coworkingových prostor podle zaměření, míry otevřenosti a míry sdílení znalostí.

Kapitola druhá se věnovala wellbeingu v kontextu coworkingového prostředí, jelikož tento pojem je velmi diskutovaným tématem v oblasti pracovního života. V kapitole byla provedena rešerše za účelem definování wellbeingu, následně byla rozebrána jeho role a vliv na coworkingovou komunitu. Dále byly představeny nejdůležitější faktory, které na blahobyt v coworkingovém prostředí působí. Zásadní nejen pro blahobyt coworkingové komunity, ale také pro celkové fungování coworkingu je uspořádání jeho prostor, na což se zaměřila poslední část této kapitoly.

V třetí kapitole je rozebrána komunita coworkingových prostor. V této kapitole byly popsány výhody i nevýhody práce v coworkingovém prostředí a jaké faktory na členy uvnitř komunity působí. V návaznosti na to byla zpracována problematika spolupráce uvnitř komunity i bariéry bránící spolupráci. Poté byla pozornost zaměřena na sdílení znalostí, které s sebou komunitní spolupráce přináší. Kapitulu uzavřel rozbor významu podpory a zapojení ze strany managementu, bez kterého coworkingové prostory nemohou fungovat.

Teoretická část této diplomové práce zpracovala teoretická východiska, která dále slouží jako podklad pro vypracování praktické části. K vypracování teoretické části bylo využito dostupné literatury a především zahraničních zdrojů.

Na základě teoretických poznatků bude v praktické části diplomové práce zpracována analýza současného stavu prostředí coworkingu Impact Hub Zlín. Poté bude navržen projekt na zlepšení prostředí tohoto coworkingu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ COWORKINGOVÉ SÍTĚ IMPACT HUB

Tato kapitola se věnuje charakteristice coworkingové sítě Impact Hub. V kapitole je stručně představena filozofie této coworkingové sítě, její postupný vývoj v čase, včetně důležitých mezníků, které tuto síť formovaly. Dále navazuje podkapitola popisující rozšíření sítě Impact Hub do České republiky. Cílem kapitoly je poskytnout komplexní pohled na tuto coworkingovou síť.

### 5.1 Představení coworkingové sítě Impact Hub

Impact Hub je celosvětovou coworkingovou sítí aktuálně s více než 110 pobočkami a spojuje více než 15 000 členů. Společnost sídlí ve rakouském hlavním městě Vídeň. Jednotlivé pobočky sítě jsou provozovány místními podnikateli. Finančně pobočky podporují investoři nebo charitativní organizace. V obecné rovině jde o směs pronájemných kancelářských prostor, komunitní centra a podnikatelské inkubátory. Jednotlivé pobočky poskytují podnikatelům a jejich členům zdroje a služby, které pomohou jednotlivcům či skupinám zahájit jejich podnikání. Jedním z předních investorů této globální sítě je nadace Erste Stiftung, také sídlící ve Vídni. (Impact Hub, © 2024)

Obrázek č. 8 znázorňuje počty coworkingů patřících do sítě Impact Hub v jednotlivých zemích po celém světě.



Obrázek 8 Mapa současných poboček coworkingové sítě Impact Hub (Impact Hub, © 2024)

## 5.2 Filozofie coworkingové sítě Impact Hub

Tři základní pilíře, na kterých stojí filozofie Impact Hubu, jsou důvěra, odvaha a spolupráce. Cílem je vytvořit ekosystém, v němž vnikají inkluzivní a udržitelné inovace velkého měřítka. Nyní Impact Hub spojuje lidi z nejrůznějších oborů. Různorodé členy spojuje společná touha po změně podnikatelského prostředí a společnosti lokálně i globálně. (Impact Hub, © 2024)

Každá pobočka Impact Hubu je odlišná, ale zároveň všechny pobočky sdílejí několik důležitých prvků. Některé pobočky disponují sdíleným open space prostorem se stoly uspořádanými tak, aby layout podporoval konverzace, jiné pobočky mají u vchodu situovanou recepci, jejíž úlohou je vítat příjíždějící členy a návštěvy. Cílem všech poboček je vytvářet přátelské prostředí a spojovat lidi z nejrůznějších oborů. Pozornost je zaměřena na podporu členské základy podnikatelů v Impact hubu, freelancerů a changemakerů. Impact Hub tak stojí na pomezí tradičního pracovního prostředí a kulturou podnikání s myšlenkou dosažení maximálního dopadu svých aktivit v regionálním a globálním měřítku. Dle interního výzkumu Impact Hubu 60 % jeho členů upřednostňuje dopad svého podnikání nad jeho finanční návratnost. Jedná se tak o samogenerující se komunitu tvůrců, kreativců a podnikatelů s myšlenkou zapojení se do podpůrného ekosystému. V rámci tohoto ekosystému se setkávají, sdílí a rozvíjejí své nápady. (Impact Hub, © 2024)

## 5.3 Vývoj coworkingové sítě Impact Hub

### Otevření prvního Impact Hubu v roce 2005

Jonathan Robinson přišel s myšlenkou vytvořit společný prostor pro lidi, kteří doposud pracovali v izolaci svých domovů, a v tomto prostoru bude možné se setkávat, propojovat a spolupracovat. Na základě této myšlenky a předchozích projektů skupina absolventů a aktivistů (dále označováni jako Impact Makers) v čele s Jonathanem Robinsonem zacílila na rostoucí potřebu fyzického prostoru, kde by se stejně smýšlející jednotlivci mohli setkávat a spolupracovat. S touto vizí byl v roce 2005 založen první Impact Hub v Londýně. Původní název těchto prostor byl „The Hub“. Vzniklo tak první zázemí pro sociální inovátory, které bylo ideální půdou pro budování komunity, udržitelné postupy a na pomezí aktivistických aktivit a podnikatelské vynalézavosti. První „Hub“ byl založen v nejvyšším patře skladového prostoru o rozloze 300 m<sup>2</sup>. (Impact Hub, © 2024)

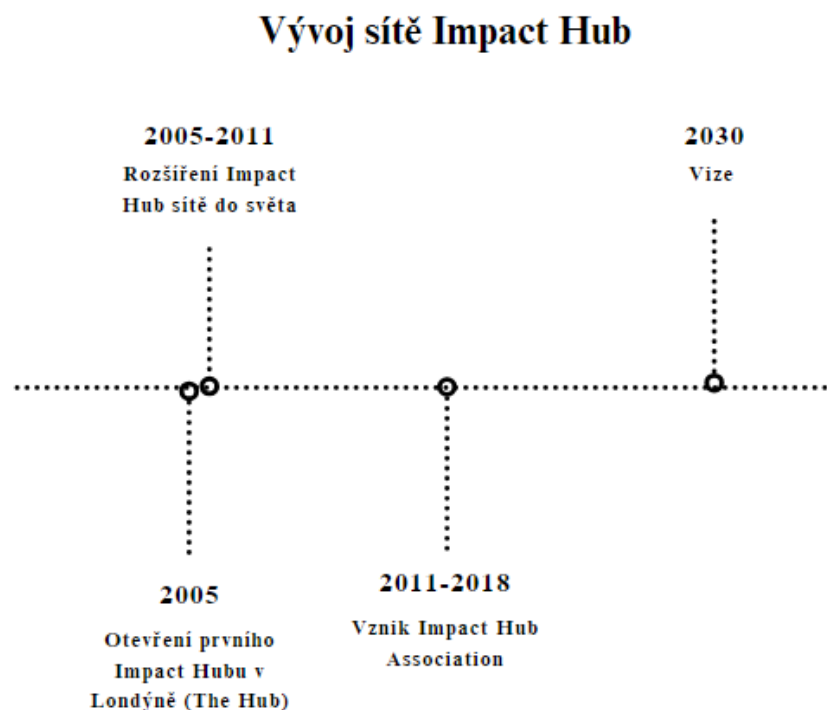
### Rozšíření Impact Hub sítě do světa v letech 2005-2011

Po vzoru The Hubu v Londýně začaly vznikat další Huby na základě potřeb místních komunit po světě. Společně Huby začaly spoluvytvářet síť, kultivovaly kolaborativní růst napříč kulturami a uvedli do kontextu model prostřednictvím účasti zdola nahoru místních tvůrců. V průběhu období se síť rozrůstala a odrážela potřeby a výzvy místních komunit a zároveň se sdílela společnou vizi systémové změny ve světě. (Impact Hub, © 2024)

### Vznik Impact Hub Association a posílení globálního dopadu v letech 2011 až 2018

V roce 2011 síť Impact Hub dosáhla důležitého milníku, konkrétně společně s 15 Impact Hubs z celého světa spoluzaložily Impact Hub Association. Asociace umožnila síti rozšířit globální dopad a zřídit více než 100 Impact Hubs ve více než 60 zemích. Na základě toho koncept „hub“ získal uznání a byla změněna značka z „The Hub“ na „Impact Hub“. Značka posílila závazek podporovat pozitivní sociální a environmentální změny prostřednictvím podnikatelské činnosti. (Impact Hub, © 2024)

Obrázek č. 9 znázorňuje vývoj coworkingové sítě Impact Hub v čase.



Obrázek 9 Časová osa vývoje coworkingové sítě Impact Hub  
(vlastní zpracování dle Impact Hub, © 2024)

## 5.4 Obchodní model a organizační struktura sítě Impact Hub

Na počátku rozvoje sítě Hubů fungoval obchodní model na základě tradičního modelu sociální franšizy. V tomto modelu nově vznikající pobočky Impact Hubu platily vysoký vstupní poplatek a následně odváděly podíl ze svých ročních příjmů globálnímu centru. V rámci tohoto modelu byla následně pobočce udělena licence, která sloužila k používání značky a využívání podpory k zahájení činnosti i následnému provozu. (Watson, 2015)

Tradiční model franšizy se následně pro coworkingovou síť ukázal jako nevhodným řešením. Nově vznikající pobočky neplatily vstupní poplatky kvůli jejich výši, nesouhlasily s kontrolou a snažily se vyjednávat o podílu na výnosech. Tyto skutečnosti následně vedly k finanční krizi. Selhání tradiční struktury a systému, který byl řízen seshora dolů zapříčinilo, zásadní změnu v organizaci coworkingové sítě Impact Hub. (Watson, 2015)

V roce 2010 byl uspořádána mimořádná schůze v Amsterdamu, kdy byl dohodnut nový model coworkingové sítě, jednalo se o model obrácené franšizy. Na základě změny byl snížen vstupní poplatek a podíl na výnosech. Každý místní Hub tak vlastní pouze sám sebe a také rovnocennou část hlavní organizace Hub Association sídlící ve Vídni. Asociace je vlastníkem značky, globálních IT systémů a je zodpovědná za strategická rozhodnutí. Strategická rozhodnutí jsou přijímána na základě rozhodovacího systému řízení s jedním centrem a jedním hlasem. (Watson, 2015)

Přepracovaná struktura organizace vedla k nárůstu poboček v průběhu pěti let z 15 coworkingů na 67 samostatných coworkingů. Za účelem vyšší ziskovosti začala coworkingová síť kromě flexibilního prostoru a akcí nabízet také služby s přidanou hodnotou (např.: obchodní poradenství, vzdělávání nebo konzultace pro začínající podniky). Coworkingová síť Impact Hub je tak příkladem sdílené ekonomiky a řízení zdola nahoru. (Watson, 2015)

## 5.5 Rozšíření coworkingové sítě Impact Hub do České republiky

V založení prvního Impact Hubu v České republice významně figurovaly čtyři osoby, konkrétně to byli Zdeněk Rudolský, Jakub Mareš, Petr Vítek a Petr Baše. Prvotní myšlenka a rozhodnutí rozvinout do coworkingovou síť Impact Hub i do České republiky padla v již v roce 2009, necelé 4 roky po otevření prvního Impact Hubu v Londýně. Společně s podporou investorů byl v roce 2010 otevřen v Praze na Smíchově první český Impact Hub. Historicky to byl teprve druhý český coworking v Praze. Smyslem založení bylo poskytnout

Čechům potřebné zázemí, konexe, zpětnou vazbu, tým povzbuzení nebo udržitelné financování k rozjetí jejich vlastního podnikání. Koncept londýnského Impact Hubu byl přizpůsoben českým podmínkám. Během desítek let existence pražského Impact Hubu pomohl podnikatelům z nejrůznějších odvětví uvést do života přes stovku projektů. (Impact Hub, © 2024)

V roce 2011 byly zahájeny přípravné práce na otevření dalších českých poboček Impact Hub. Časem se komunita českých Impact Hubů několikanásobně rozrostla a tvoří nyní téměř desetinu celkové světové Impact Hub komunity. (Impact Hub, © 2024)

V roce 2013 se na stranu Impact Hubu přidal významný investor a podporovatel Robert Tůma, s jehož pomocí vznikají plány na rozšíření coworkingové sítě do Brna a Ostravy. (Křeč, © 2022)

O necelý rok později se opět rozšířila pražská pobočka o další kancelářské prostory. V roce 2016 získali členové Impact Hubu v rámci svých tarifů možnost cestovat a pracovat v zázemích všech zahraničních Impact Hubů. (Impact Hub, © 2024)

Společně s Ministerstvem práce a sociálních věcí v roce 2017 vznikl tým v rámci projektu Edison, jehož cílem je škálovat a rozvíjet nejambicióznější společensky prospěšné podniky. Rokem 2018 se pobočka Impact Hub v Brně rozrostla o významných 3 450 m<sup>2</sup>, čímž se stala největším evropským a druhým největším světovým Impact Hubem. V roce 2019 byl oficiálně spuštěn Impact Hub Praha K10 na pražských vinohradech v původních prostorách K10 Coworkingu. (Holzman, © 2018)

Významným rokem v oblasti spolupráce se stal rok 2020, kdy se coworkingová síť zapojila do evropského partnerství s organizací EIT Climate – KIC, která je zásadní platformou pro klimatické inovace. (ClimAccelerator, © 2022)

## Mapa coworkingů Impact Hub v ČR



Obrázek 10 Mapa coworkingové sítě Impact Hub v České republice  
(vlastní zpracování dle Impact Hub, © 2024)

## 6 PŘEDSTAVENÍ POBOČKY IMPACT HUB ZLÍN

Impact Hub Zlín je součástí celosvětové rodiny Impact Hubů, stejně jako Impact Hub Praha, Brno a Ostrava. Ve spolupráci s technologickou společností NWT byla vybudována na hlavní třídě Tomáše Bati pobočka sítě Impact Hub. Projekt vznikl pod názvem Silo II a jedná se sedmipatrovou budovu inspirovanou původní architekturou města a zároveň koncepcí „smart city“. (Vítová, © 2021)

Coworkingové centrum se rozkládá na ploše o velikosti pět tisíc metrů čtverečních a nabízí zázemí pro coworking, různorodé eventy, především podnikatele a firmy libovolné velikosti. Projekt byl zahájen na začátku roku 2022 v pilotním režimu a v červnu 2022 byl spuštěn do plného provozu. (Mediaguru, © 2022)

Za vznikem zlínského Impact Hubu stál Zdeněk Rudolský, spoluzakladatel společnosti Impact Hub ČR spadající pod skupinu Hub Ventures. Cílem bylo pomocí jeho zkušeností přenést do Zlína podnikatelskou komunitu, úspěšné akcelerační programy a rozvíjet myšlení založené na společenském a environmentálním dopadu. (Mediaguru, © 2022)

### 6.1 Organizační struktura

Obrázek č. 11 zobrazuje organizační strukturu coworkingu Impact Hub Zlín. Organizační struktura není nikterak rozsáhlá. Na vrcholu struktury stojí CEO jakožto nejvyšší výkonný ředitel společnosti a jeho odpovědností je rozhodování o hlavních otázkách činnosti a podnikání Impact Hubu Zlín, řízení hlavních operací a zdrojů. Podřízenou pozicí je operations and community manager, jehož hlavním úkolem je řízení finanční stránky coworkingu, zároveň působí jako mluvčí a hlavní reprezentant coworkingu. Operations and community manager dohlíží jako supervizor na plánování a realizaci akcí pořádaných Impact Hubem a celkově zodpovídá za fungování coworkingového prostoru jako takového. Dalšími jednotkami organizační struktury jsou human resources, host/event manager junior a event manager.

Human resources (v překladu oddělení lidských zdrojů) zodpovídá za veškeré administrativní úkony týkajících se zaměstnanců, hledání a najímání nových zaměstnanců i odměňování. Host/Event manager junior a event manager působí v roli hostitele coworkingu a zároveň je zodpovědný za řízení, organizaci událostí. Hostitel na pořádaných eventech vystupuje také jako moderátor, který se stará o vítání hostů, koordinaci, udržování energie a atmosféry během eventu. Zároveň pod pozici Host/Event manager junior spadá

tým hostitelů, kteří pomáhají pečovat o prostředí coworkingu, udržovat jej v chodu a starat se o spokojenost členů. IT oddělení, finanční oddělení, účetní oddělení a část marketingových aktivit je řešena externími zdroji a zdroji sdílenými v síti poboček Impact Hubů.

### Organizační struktura Impact Hub Zlín



Obrázek 11 Organizační struktura Impact Hub Zlín (vlastní zpracování)

## 6.2 Služby coworkingu Impact Hub Zlín

Budova Silo II disponuje celkem 7patrovým coworkingovým zázemím s vybavenými kanceláři, eventové prostory k pronájmu a kavárnou s hlavním sdíleným prostorem. Coworking nabízí klientům pracovní místo a s tím spojené další služby. Jednotlivé služby jsou rozděleny podle následujících tarifů. Dále Impact Hub nabízí možnost pronájmu kanceláří a dalších prostor například pro pořádání eventů. (Impact Hub Zlín, © 2024)

Budova Silo II je v současné době ve vlastnictví společnosti NWT a.s. Coworking Impact Hub Zlín funguje separátně a má tuto budovu v pronájmu. Smluvní vztahy, které klienti uzavírají pro pronájem kanceláří, jsou uzavírány se společností NWT a.s.

### 6.2.1 Day pass

Day Pass, neboli vstup na jeden den, umožňuje využít jednorázově prostory coworkingového centra na 10 hodin v rámci otevírací doby. V rámci tohoto tarifu může klient využít hlavní sdílený prostor, bar a základní kancelářské vybavení. V případě potřeby si může klient za

zvýhodněnou cenu pronajmout zasedací místnost či zakoupit občerstvení za členské ceny. (Impact Hub Zlín, © 2024)

Výhodou Day Pass je absence nutnosti objednávky předem a písemných formulářů nebo závazných žádostí. Klient může kdykoliv během dne osobně dorazit a po zaplacení poplatku využívat prostory coworkingu po daný den. Cena denního vstupu pro zlínský Impact Hub činí 200 Kč bez DPH. (Impact Hub Zlín, © 2024)

Day Pass je vhodný například pro podnikatele na cestách, kteří jsou pracovně ve Zlíně pouze na krátkou dobu a potřebují reprezentativní a funkční pracovní zázemí. (Impact Hub Zlín, © 2024)

### **6.2.2 Hodinové tarify**

V rámci hodinového tarifu si klient sám nastaví počet hodin (v rozmezí 10 až 100 hodin) na měsíc, které chce v Impact Hubu strávit. Hodinový tarif je vhodným řešením především pro klienty, kteří se nechtějí vázat ke konkrétnímu místu, ale flexibilně dle potřeby využívat výhod a služeb coworkingového centra. U hodinového tarifu neexistují výpovědní lhůty ani nutnost finančních záloh. (Impact Hub Zlín, © 2024)

Hodinový tarif nabízí užívání všech sdílených prostor v budově, možnost využití kompletního kancelářského vybavení. Klient může využít služeb podpory komunitních manažerů Impact Hubu, zvýhodněných cen na pronájem zasedacích místností, vstup na speciální akce v rámci Impact Hubu nebo možnosti dokoupení zřízení sídla. (Impact Hub Zlín, © 2024)

Hodinový tarif není vázán pouze na Impact Hub Zlín, ale klient může využít zázemí i v Brně, Ostravě nebo Praze. Maximální počet hodin v měsíci v rámci zakoupeného tarifu je 100 hodin za 1000 Kč bez DPH. (Impact Hub Zlín, © 2024)

### **6.2.3 Unlimited tarif**

V tomto členském tarifu může osoba využívat veškeré sdílené prostory Impact Hubu neomezeně v jakoukoliv denní dobu. Stejně jako v případě hodinového tarifu může klient využívat kompletní kancelářské vybavení, podpory komunitních manažerů, zvýhodněných cen na pronájem zasedací místnosti, vstupů na speciální akce v rámci Impact Hubu, možnosti dokoupit zřízení sídla. Navíc je zde služba servisu přebírání pošty a balíčků. (Impact Hub Zlín, © 2024)

Unlimited tarif není vázán pouze na Impact Hub Zlín, ale klient může využít zázemí i v Brně, Ostravě nebo Praze. Cena tarifu činí 1500 Kč na měsíc bez DPH, (Impact Hub Zlín, © 2024)

#### 6.2.4 Fixed desk

Tarif fixního stolu je založen na výhodách coworkingu, zároveň poskytuje více soukromí, aniž by si člen musel pronajmout celou vlastní kancelář. Člen tak využívá veškeré sdílené prostory, podporu komunitního týmu a k tomu má k dispozici navíc i své pevné zázemí. Ostatní služby a výhody jsou stejné jako v případě Unlimited tarifu. Tabulka č. 1 zobrazuje přehled nabízených tarifů coworkingem Impact Hub Zlín. (Impact Hub Zlín, © 2024)

Tabulka 1 Typy tarifů v Impact Hubu Zlín (vlastní zpracování dle Impact Hub Zlín, © 2024)

Typ tarifu	Časový horizont	Cena bez DPH	Služby a výhody v rámci tarifu
<b>Day Pass</b>	1 den	200 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>- k dispozici open space, terasa, lounge, kavárna, bar,</li> <li>- pronájem zasedací místnosti za zvýhodněnou cenu</li> </ul>
<b>Hodinové tarify</b>	10-100 hodin za měsíc	1000 Kč za 100 hodin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- k dispozici všechny sdílené prostory,</li> <li>- kompletní kancelářské vybavení,</li> <li>- podpora komunitních manažerů,</li> <li>- pronájem zasedací místnosti za zvýhodněnou cenu,</li> <li>- vstup na akce v rámci Impact Hubu,</li> <li>- možnost dokoupit zřízení sídla,</li> <li>- možnost využití zázemí dalších pobočkách coworkingové sítě Impact Hub</li> </ul>
<b>Unlimited</b>	Neomezeně po dobu trvání tarifu	1500 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neomezený přístup 24/7</li> <li>- k dispozici všechny sdílené prostory,</li> <li>- možnost dokoupit zřízení sídla,</li> <li>- vstup na akce v rámci Impact Hubu,</li> <li>- servis přebírání pošty a balíčků,</li> <li>- komplet kancelářské vybavení,</li> <li>- podpora komunitních manažerů,</li> <li>- využití zázemí dalších pobočkách coworkingové sítě Impact Hub,</li> <li>- pronájem zasedací místnosti za zvýhodněnou cenu</li> </ul>
<b>Fixed desk</b>	Neomezeně po dobu trvání tarifu	2000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fixní stůl pro práci,</li> <li>- vstup na akce v rámci Impact hubu,</li> <li>- k dispozici všechny sdílené prostory,</li> <li>- pronájem zasedací místnosti za zvýhodněnou cenu,</li> <li>- neomezený přístup 24/7,</li> <li>- schránka a uzamykatelná skříňka,</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- komplet kancelářské vybavení,</li> <li>- podpora komunitních manažerů,</li> <li>- možnost využít zázemí v dalších pobočkách coworkingové sítě Impact Hub</li> </ul>
--	--	--	--

### 6.2.5 Pronájem kancelářských prostor

Impact Hub Zlín kromě sdílených prostor nabízí také pronájem plně zařízených kancelářských prostor pro jednotlivce i velké týmy. Kancelářské prostory jsou nejčastěji o velikostech 24 m<sup>2</sup>, 36 m<sup>2</sup> a 48 m<sup>2</sup>, v případě dohody je možné pronajmout i větší prostory. Výhodou je možnost sjednání variabilních podmínek pronájmu i výpovědi. Kancelářské i sdílené prostory jsou nájemníkům volně přístupné v režimu 24/7. V jednotlivých patrech budovy jsou nájemníkům k dispozici vybavené zasedací místnosti, odpočinkové zóny, terasu a kavárna. Společně k pronájmu náleží také služby zahrnující úklid, servis recepce, podporu komunitních manažerů. Jednotlivé výše zmíněné tarify a služby lze v rámci Impact Hubu dle vzájemné dohody různě kombinovat dle potřeb členů. (Impact Hub Zlín, © 2024)

### 6.2.6 Pronájem prostor pro pořádání eventů

Impact Hub Zlín nabízí k pronájmu řadu prostor pro malé i velké akce, zároveň spolu s prostory nabízí dále pronájem techniky a zařízení cateringu. (Impact Hub Zlín, © 2024)

Možnosti pronájmu jsou:

- zasedací místnosti do 10 osob – hodinová sazba 300 Kč,
- konferenční prostory až 100 m<sup>2</sup> – hodinová sazba 500 Kč,
- Skyroom se střešní terasou 300 m<sup>2</sup> – hodinová sazba 550 Kč,
- kavárna/open space 430 m<sup>2</sup> – hodinová sazba 1300 Kč.

Impact Hub Zlín spolupracuje i s lokálními dodavateli cateringu a k pronájmu prostor nabízí také zařízení občerstvení pro dané akce. (Impact Hub Zlín, © 2024)

## 6.3 Akcelerační programy sítě Impact Hub

Vedle aktivit zaměřených na coworking a pronájmy kancelářských prostor síť Impact Hub vytváří také akcelerační programy na podporu růstu projektů v libovolném stádiu rozvoje. Každoročně je v rámci sítě Impact Hubu akcelerováno více než 100 projektů. (Impact Hub Innovation, © 2024)

Programy nabízí různé zdroje potřebné pro prosperitu, mentorství, expertních konzultací v oblastech financí, marketingu, práva a dalších. V rámci programů je také více než 10 workshopů. Mimo jiné účastníci získají členství v Impact Hub Alumni Club na tři měsíce. V průběhů programů jsou zároveň budována strategická partnerství v oblasti inovací a udržitelnosti. (Impact Hub Innovation, © 2024)

Příkladem velmi úspěšného akceleračního programu je Climate Challenge, který je nyní transformován na mezinárodní program ClimAccelerator. Cílem akceleračních programů je pomoci malým i velkým projektům dosáhnout udržitelnosti, pomoci organizací k prosperitě a velkým firmám k novým úspěchům. Jednotlivé programy Impact Hubu jsou flexibilní a přizpůsobeny potřebám jejich účastníků. Impact Hub nabízí akcelerátory pro začátečníky a pokročilé, s pevně daným začátkem nebo individuálním termín v průběhu celého roku. Délka jednotlivých programů závisí na konkrétních potřebách a cílech daného projektu. (Impact Hub Innovation, © 2024)

Výběr a kritéria pro projekty, které budou začleněny do akceleračních programů Impact Hubu se liší dle povahy jednotlivých programů. Jednotlivé programy mohou mít svá vlastní specifika, která odráží cíle a zaměření programu. Obecně platné klíčové faktory jsou:

- inovativnost projektu – hodnocení potenciálního přínosu projektu, potenciál ovlivnit svůj obor,
- potenciál pro růst – jaké je vize, strategie pro růst,
- tým – hodnotí se schopnosti a zkušenosti týmu, který za projektem stojí,
- sociální dopad – vybrané programy, jako je například Social Impact Award, hledají projekty s potenciálem pozitivního vlivu na společnost.

(Impact Hub Innovation, © 2024)

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDÍ COWORKINGU IMPACT HUB ZLÍN

Kapitola je věnována analýze současného stavu prostředí coworkingu Impact Hub Zlín. V získávání dat byla využita kombinace různých metod a datových zdrojů s cílem odstranění slabín jednotlivých metod. Na úvod je popisnou formou zhodnocen aktuální fyzický stav hlavního sdíleného prostoru coworking. K získání primárních dat bylo využito nezainteresovaného pozorování v hlavním sdíleném prostoru coworkingu, polostrukturovaného rozhovoru s provozní ředitelkou Impact Hubu Zlín. Dále byly vyhodnoceny sekundární data, tedy interní data poskytnuté coworkingem.

Analýza současného stavu coworkingového prostředí je klíčová pro projektovou část této diplomové práce z důvodu hlubšího porozumění fungování coworkingového prostoru, identifikace bariér, příležitostí a poskytne základnu informací k podpoře projektového návrhu.

### 7.1 Současný stav hlavního sdíleného prostoru

Jak už bylo v teoretické části rozebráno, design a uspořádání pracovního prostředí má zásadní vliv na wellbeing i produktivitu členů coworkingu. Rozvržení prostor ovlivňuje lidské interakce, míru spolupráce mezi členy, celkovou spokojenost coworkerů.

Open space je hlavním sdíleným pracovním prostorem v coworkingu Impact Hub Zlín a díky tomu představuje klíčový prvek odrážející filozofii sdílení, inovace a spolupráce. V této části kapitoly je popsán současný stav tohoto hlavního prostoru.

#### Rozložení prostoru a vybavení

Open space je zařízen a uspořádán s ohledem na funkcionalitu, estetiku a flexibilitu. Fyzický design je promyšlen tak, aby nabízel různorodá pracovní prostředí pro různé potřeby členů. V open space se nachází široká škála pracovních míst, včetně tradičních kancelářských stolů, ergonomických elektrických stolů, barových stoliček, pohovek a křesel. Vysoké stropy, světlá podlaha a dvě hlavní prosklené stěny vytvářejí otevřený a vzdušný dojem a zároveň zajišťují přísun velkého množství denního světla. Tato konstituce má za cíl pozitivně ovlivňovat pohodu a produktivitu členů.

### **Rozložení prostoru – sdílení znalostí**

Cílem tohoto prostoru je podporovat sdílení znalostí, podněcovat vzájemné interakce mezi členy, komunikaci a spolupráci. K tomu slouží velké kancelářské stoly, které jsou vhodné pro týmovou práci. V prostoru jsou umístěné také menší stolečky s křesly simulující kavárenské prostředí, čímž navozují neformální prostředí pro diskuzi, sdílení nápadů či neformální schůzky.

### **Rozložení prostoru – wellbeing**

Přítomnost sedaček, stolečků ve stylu kavárny vytváří neformální dojem, zónu pro odpočinek a relaxaci. Kancelářské elektrické polohovací stoly umožňují členům si přizpůsobit své pracovní prostředí s ohledem na ergonomii, což pozitivně přispívá ke zdraví i pohodě členů. Velké množství přirozeného světla, dostatečný průtok vzduchu jsou další důležité faktory, které přispívají k celkovému blahobytu pracujících členů.



Obrázek 12 Fotografie hlavního sdíleného prostoru coworkingu Impact Hub Zlín (fotografie poskytnuta coworkingem Impact Hub Zlín)



Obrázek 13 Fotografie kuchyňky a baru v hlavním sdíleném prostoru coworkingu Impact Hub Zlín (fotografie poskytnuta coworkingem Impact Hub Zlín)

## 7.2 Nezainteresované pozorování v hlavním sdíleném prostoru coworkingu Impact Hub Zlín

Za účelem zachycení reálného chování členů coworkingu Impact Hub Zlín v hlavním sdíleném prostoru bylo provedeno nezainteresované pozorování. Nezainteresované pozorování bylo zvoleno s cílem minimalizovat vliv výzkumníka na pozorované projevy a sledovat chování a interakce subjektů v přirozeném prostředí.

Před pozorováním bylo provedeno pilotní pozorování v délce jednoho pracovního dne. Pilotní pozorování umožnilo identifikovat nedostatky pozorovacího protokolu, které by následně mohly být překážkou při ostrém pozorování a jeho následným vyhodnocením. Na základě pilotního pozorování byl upraven pozorovací protokol a přizpůsoben pro zaznamenávání dat. Cílem pilotního pozorování byla příprava na hlavní výzkumnou fázi a minimalizaci možných chyb.

Pozorování bylo prováděno v průběhu jednoho pracovního týdne 22. – 26. 1. 2024. Pilotní pozorování bylo uskutečněno 9. 1. 2024. Data byla průběžně zaznamenávána do pozorovacího protokolu viz. příloha P I. Pozorování probíhalo v uvedené dny v čase od 8:30 do 17:30. Celkem pozorování trvalo 45 hodin v rámci jednoho pracovního týdne.

**Cílem pozorování bylo odpovědět na následující výzkumné otázky:**

1. Jak se mění počet osob využívající hlavní sdílený prostor v coworkingu Impact Hub Zlín během pracovních dní v týdnu?
2. Kolik času stráví členové v hlavním sdíleném prostoru?
3. V jaký čas je hlavní sdílený prostor nejvíce navštěvovaný?
4. Jaká je míra vzájemné komunikace mezi členy v hlavním sdíleném prostoru?
5. K jakým aktivitám lidé hlavní sdílený prostor nejčastěji využívají?
6. Jaká místa v hlavním sdíleném prostoru členové využívají a k jakým účelům?

### **7.2.1 Vyhodnocení pozorování**

**Jak se mění počet osob využívající hlavní sdílený prostor coworkingu Impact Hub Zlín během pracovních dní v týdnu?**

Z nasbíraných dat je možné vyčíst, že počet osob využívajících tento sdílený prostor se během pracovních dnů v týdnu liší. Nejvyšší zaznamenaná návštěvnost v týdnu byla v pondělí 22. 1. 2024, kdy zde celkem 15 osob pracovalo déle než jednu hodinu a 25 osob, které se zde nezdrželi déle než 30 minut (např. osoby, které pouze prostorem procházely nebo přišly pouze využít bar, naobědvat se apod.) To může naznačovat, že členové preferují začátek týdne pro práci ve sdíleném prostoru. Během úterý 23. 1. 2024 byla návštěvnost nižší. Celkem tento prostor využilo 38 členů, z toho pouze 6 z nich v něm pracovalo v délce minimálně jedné hodiny, 24 osob využilo prostor pouze krátkodobě. Ve středu 24. 1. 2024 došlo ke skokovému nárůstu návštěvnosti. Celkem 50 členů využilo sdíleného prostoru, z toho 12 členů v něm pracovalo soustavně déle než jednu hodinu, což je dvojnásobný počet osob oproti předchozímu dni. Ve čtvrtek došlo k mírnému poklesu, celkem prostor využilo 41 členů, z toho 10 v něm soustavně pracovalo minimálně jednu hodinu a 17 členů jej využilo krátkodobě například na oběd, kávu apod. V pátek 26. 1. 2024 byla zaznamenána nejnižší návštěvnost hlavního sdíleného prostoru, celkově se jednalo o 23 členů.

Tyto data mohou být užitečná pro plánování aktivit v Impact Hubu Zlín. Například pro pořádání coworkingové akce, workshopu apod. by mohl být vhodný začátek pracovního týdne, kdy je návštěvnost vyšší. Naopak v případě, kdy je potřeba provést v prostoru údržbu, je k tomu vhodnější především konec týdne, kdy je návštěvnost minimální.

**Kolik času stráví členové v hlavním sdíleném prostoru?**

V hlavním sdíleném prostoru se členové v průběhu času hodně střídají. Z toho důvodu bylo v pozorovacím protokolu zaznamenáváno, jak dlouho jednotliví členové v tomto prostoru pracují. V protokolu byly separátně zaznamenávány počty osob, které v prostoru pracují déle než jednu hodinu, déle než dvě hodiny, čtyři hodiny, šest a osm hodin. Dále byly zaznamenávány počty členů, kteří prostor využili pouze krátkodobě na oběd, přestávku na kávu apod., tzn. nezdrželi se v prostoru déle než 30 minut. Z nasbíraných dat je možné vyčíst, že většina přítomných členů strávila v hlavním prostoru práci minimálně jednu až dvě hodiny. Někteří členové zůstávali i v délce celé otevírací doby od 8 do 18 hodin, ale tito členové jsou v menšině. Délka času, který členové v prostoru strávili se měnila v závislosti na dnech. Například v pondělí a středu zůstává déle více členů než v úterý a pátek. Tento fakt může být ovlivněn například schůzkami, pracovní zátěží ale i osobními preferencemi členů.

**V jaký čas je hlavní sdílený prostor nejvíce navštěvovaný?**

Z nasbíraných dat je patrné, že hlavní sdílený prostor je nejvíce navštěvován v poledne, v časovém horizontu od 11:30 až 12:30, což je pravděpodobně dáno obědovou přestávkou. Obědová doba může být chápána jako příležitost k odpočinku a k sociálním interakcím. Z poznámek v pozorovacím protokolu je zřejmé, že členové využívali této příležitosti k navazování konverzací a interakcím s ostatními členy.

**K jakým aktivitám lidé hlavní sdílený prostor nejčastěji využívají?**

V rámci pozorování byly zaznamenávány také aktivity jednotlivých členů. Cílem bylo zjistit, k jakým aktivitám členové hlavní sdílený prostor nejčastěji využívají. Jak už bylo zmíněno výše, pozorovací protokol byl upraven na základě pilotního pozorování, konkrétně byly zúženy a zobecněny sledované aktivity. V rámci pozorování bylo sledováno, zda členové v prostoru pracují samostatně, izolovaně, kolik osob využívá prostor pro osobní schůzky s jinými členy a externími návštěvami, případně k online schůzkám. V pondělí pracovala velká část členů samostatně. V úterý pracovali samostatně pouze čtyři členové. Navazující data ukazují, že v pondělí se v open space odehrálo nejvíce osobních schůzek z celého týdne, konkrétně 8. Naopak v pátek se uskutečnily pouze 2 schůzky. Podobný jev vykazují také proběhlé online schůzky, kterých bylo nejvíce v pondělí (konkrétně 5), zato v úterý proběhla pouze jedna. Počet osob spolupracujících s dalšími členy vyjadřuje počet členů, kteří při své práci v prostoru pracovali u jednoho pracovního místa a aktivně

komunikovali s dalšími členy v délce minimálně jedné hodiny. Ve středu a ve čtvrtek celkem 5 členů spolupracovalo s ostatními členy, což bylo nejvíce za celý týden prováděného pozorování. Naopak v pátek vzájemně spolupracovali pouze 2 členové.

### **Jaká je míra vzájemné komunikace mezi členy v hlavním sdíleném prostoru?**

Z poznámek, které byly zapisovány v průběhu pozorování, vyplývá, že míra vzájemné komunikace mezi členy v prostoru je v převážné většině dnů střední, v úterý a pátek byla nízká. Pozornost byla věnována nejen konverzacím a interakcemi mezi pracujícími členy v prostoru, ale také s týmem Impact Hubu a se členy, kteří prostorem například pouze procházeli. Členové aktivně komunikovali a navazovali konverzaci se zaměstnanci Impact Hubu, většina členů při příchodu pozdravila tým Hubu, ale jen málo členů při příchodu pozdravilo členy, kteří už v prostoru pracovali. Členové, kteří společně do prostoru přicházeli ve dvojici či skupině společně aktivně komunikovali, ale nenavazovali interakce s dalšími členy či skupinami členů. Výjimkou byl časový horizont cca od 11:30 až 12:30 hodin, kdy členové do hlavního prostoru přicházeli obědovat. Někteří členové obědvali samostatně, ale mnoho členů při obědě aktivně navazovalo komunikaci s dalšími členy a sedali si k sobě ke stolu, i když společně do prostoru nepřišli. V prostoru pracovali i zahraniční, anglicky hovořící členové, kteří pracovali převážně izolovaně a pouze ve výjimečných případech navazovali kontakt s dalšími členy, což může například naznačovat možnou jazykovou bariéru. Dalším místem, kde se členové sdružovali byl bar/kuchyňka. Jak už bylo popsáno v teoretické části této práce, bar a kuchyňka ve sdílených prostorech působí jako stmelovací prvek, kde se lidé náhodně setkávají a propojují. Z toho důvodu bylo v rámci pozorování zaznamenáváno, kolik osob využilo bar. Nejvyšší počet osob bylo zaznamenáno v pondělí (celkem 29 osob), v úterý došlo k poklesu na 20 osob, ve středu celkem 19 osob. Ve čtvrtek bylo využití baru nejnižší z celého týdne a to konkrétně 14 osobami, v pátek potom celkem 15 osobami.

### **Jaká místa v hlavním sdíleném prostoru členové využívají a k jakým účelům?**

Je důležité zmínit, že v průběhu dne a času stráveného v hlavním sdíleném prostoru členové často mění místa. Z pozorování je zjevné, že jednotlivé části prostoru využívají členové k odlišným aktivitám.

Členové, kteří chtěli pracovat samostatně, využívali především kancelářské stoly v zadní části prostoru, které jsou nejvíce vzdálené od baru. V této části členové často obsazovali i elektrické polohovatelné stoly. Tato část prostoru svým rozložením může napomáhat

soustředění při práci, protože se nachází nejdále od nejvíce frekventovaných částí hlavního prostoru.

Naopak ve středu hlavního sdíleného prostoru členové často využívali stoly ke spolupráci s dalšími členy. Pro osobní a online schůzky členové upřednostňovali kavářenské stoly v neformální zóně. Aktivní sdružování členů a komunikace probíhala především u oběda nebo na baru.

V průběhu pozorování bylo také zaznamenáno, že členové si často sedají v průběhu týdne na stejná místa. Tento jev může naznačovat, že členové mají ve sdíleném prostoru své preferované místo a mohou tíhnout i k rutinnímu, konzistentnímu chování.

### **7.2.2 Závěry pro projektovou část**

Pozorování poukazuje na nepříliš vysokou míru spolupráce a interakcí mezi členy, což může významně ovlivňovat atmosféru v komunitě a pocit nesounáležitosti členů. Počet členů, kteří v prostoru pracují kontinuálně je také nízký. Návrh projektu by se měl zaměřit na zvýšení míry spolupráce, podporu sociálních interakcí mezi členy. Pozorování zaznamenává nepoměr mezi počtem osob, kteří se v prostoru nezdrží déle než 30 minut a počtem osob, které konzistentně v tomto prostoru pracují. Členů, kteří hlavní sdílený prostor využívají pro několikahodinovou práci je výrazně méně než osob, kteří prostorem pouze prochází nebo se zdrží jen krátce. Tento jev může naznačovat, že komunita členů nedostatečně využívá možností tohoto prostoru a coworkingu obecně.

## **7.3 Rozhovor s provozní ředitelkou Impact Hub Zlín**

Za účelem získání detailních informací a hlubšího porozumění byl proveden polostrukturovaný rozhovor s provozní ředitelkou coworkingu, Sabinou Neoralovou, která působí ve zlínském Impact Hubu od doby jeho otevření. Rozhovor poskytl cenný kontext a vhled do fungování coworkingového prostoru.

Z pohledu metodologie byl zvolen jako typ rozhovoru polostrukturovaný, jelikož umožňuje respondentovi se vyjadřovat svými vlastními slovy a výzkumníkovi pokládat doplňující otázky v průběhu dle potřeby pro porozumění.

Rozhovor byl realizován formou 3 hodinu a půl trvajících osobních setkání s provozní ředitelkou Impact Hubu Zlín. Zároveň byl proveden pre-test rozhovoru, který zahrnoval konzultaci otázek s provozní ředitelkou, jejich sled rozdělení i formulaci tak, aby byly pro účely rozhovoru srozumitelné a dobře zodpověditelné.

Otázky rozhovoru byly rozděleny do čtyřech hlavních bloků s cílem hlubšího pochopení a získání širokého spektra informací, které následně poslouží jako podklad pro projektovou část.

První blok otázek byl zaměřen na aktuální stav prostředí coworkingu. Otázky byly zaměřeny na současný stav pracovního prostředí. Smyslem bylo pochopit, jak v současné době prostředí coworkingu funguje a jakým způsobem se vyvíjí.

Druhý blok otázek byl soustředěn na problematiku wellbeingu. Otázky byly klíčové pro získání informací o tom, jak coworking přistupuje k wellbeingu svých členů.

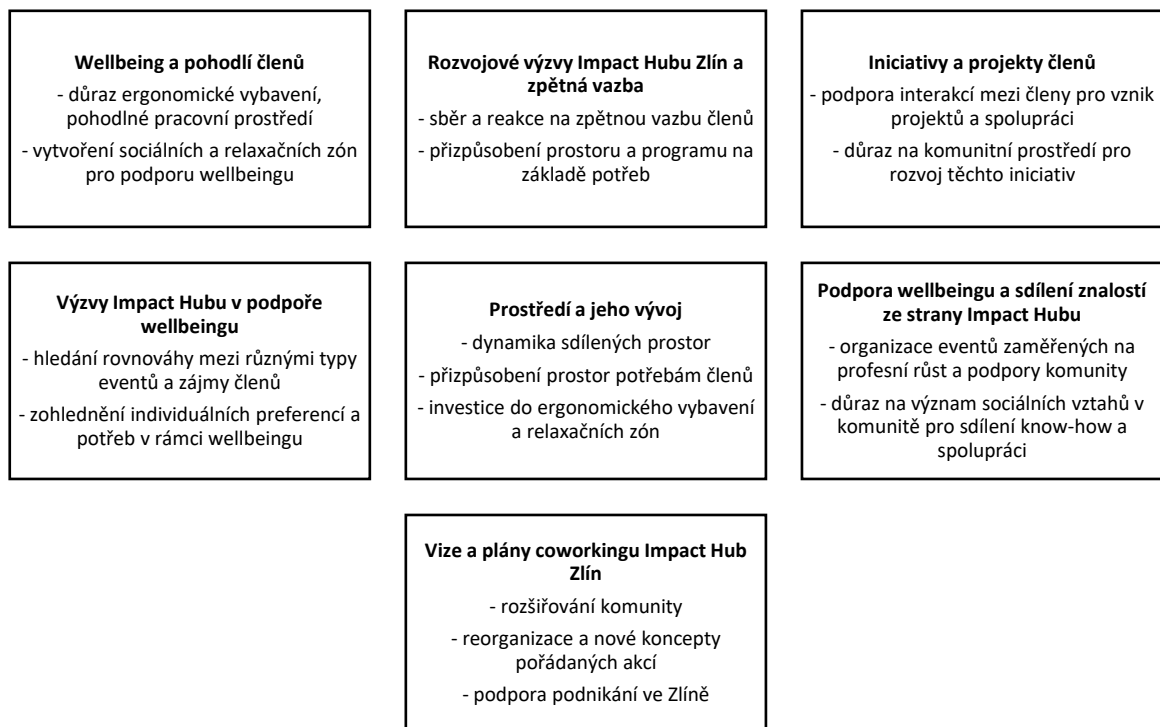
Třetí blok byl soustředěn na téma sdílení znalostí mezi členy coworkingu. Otázky byly důležité pro pochopení, jak probíhá spolupráce mezi členy coworkingu, zda a jakým způsobem je v coworkingu podporována spolupráce uvnitř komunity.

Poslední blok je zaměřen na budoucí plány rozvoje komunity coworkingu i pracovního prostředí.

V průběhu rozhovoru byly dle potřeby pokládány sondážní otázky. Přepis celého rozhovoru je umístěn v příloze P V.

### **7.3.1 Vyhodnocení rozhovoru**

Pro účely vyhodnocení rozhovoru bylo použito kvalitativní kódování, tematické analýzy. Jednotlivé kódy byly následně zobecněny a shrnuty do jednotlivých celků, do kategorií podle povahy informací. Hlavní tematické celky rozhovoru jsou zobrazeny na obrázku č. 14.



Obrázek 14 Tematické celky na základě kvalitativního kódování polostrukturovaného rozhovoru (vlastní zpracování)

Pomocí polostrukturovaného rozhovoru a následného kvalitativního kódování bylo identifikováno 7 hlavních tematických celků, které jsou pro coworking Impact Hub Zlín stěžejní.

Všechny tyto hlavní celky jsou ve vzájemných vztazích a vzájemně se ovlivňují. Prostředí a jeho vývoj významně ovlivňuje wellbeing a pohodu členů komunity, jak už bylo rozebráno v teoretické části, tak způsob organizace prostoru významně ovlivňuje psychiku jednotlivců i dynamiku sociálních vztahů. Zároveň prostředí je pod vlivem zpětné vazby od členů, jelikož pozitivní či negativní zpětná vazba vede k úpravám prostoru podle požadavků a potřeb členů. Wellbeing a pohoda členů je ve spojení s výzvami pro podporu wellbeingu, protože nedostatečná spokojenost členů vytváří pro coworking Impact Hub Zlín. Zpětná vazba členů může podnítit větší podporu wellbeingu a sdílení znalostí a zároveň může odhalit výzvy v oblasti podpory wellbeingu, kterým musí následně Impact Hub čelit. Iniciativy a projekty členů komunity jsou pod vlivem prostředí, zároveň mohou přispět k vytvoření prostředí podporující wellbeing a sdílení znalostí. Výzvy k podpoře wellbeingu

mohou ovlivňovat iniciativy a projekty členů, jelikož projekty členů mohou vzniknout jako odezva na identifikované výzvy.

Budoucnost Impact Hubu Zlín bude směřovat k rozšiřování komunity, zlepšování prostředí coworkingu a vytvářet tak odporující a inspirativní prostředí. Vizí coworkingu je podpora podnikatelského prostředí ve Zlíně prostřednictvím sdílení znalostí, pracovních příležitostí a budování coworkingové komunity. K budování komunity je nutné zdokonalovat hostitelství, což přispívá k wellbeingu členů a vytváření inspirativního prostředí. Tyto body jsou znovu navázány na podporu wellbeingu, rozvojové výzvy, iniciativy a projekty členů.

### **7.3.2 Závěry pro projektovou část**

Z rozhovoru a následného kódování tedy vyplývá, že všechny tyto témata v coworkingu Impact Hub Zlín významně figurují a jsou vzájemně provázané. Impact Hub Zlín si je vědom důležitosti a provázanosti mezi wellbeingu jejich členů a sdílením znalostí a know-how v rámci komunity. Pro projektovou část diplomové práce je tedy důležité v návrhu zohlednit oba tyto faktory. Projekt by měl klást důraz na podporu sociálních vztahů, interakcí mezi členy a podpořit tvorbu inovací. Za tímto účelem by měl projekt využít mimo jiné komunikační kanály, offline i online platformy.

Impact Hub v současné době nemá nastavené konkrétní procesy či nástroje, které by po příchodu nových členů do coworkingu pomohli těmto osobám se sblížit a začlenit do stávající komunity. Noví členové se tak mohou cítit od komunity izolováni. Návrh projektu by měl zohlednit toto riziko a navrhnout zlepšení v tomto ohledu.

Zároveň z rozhovoru vyplynulo, že obměna členů přinesla zvýšení angažovanosti členů, nicméně stále je zde prostor pro zlepšení. Návrh projektu by měl být takový, aby podpořil jak integraci nových členů, tak aktivní účast všech členů na komunitních akcích.

Impact Hub Zlín má do budoucna zájem a vizi rozšiřovat a budovat komunitu coworkingu, zlepšovat koncept pořádaných komunitních akcí a celkově podporovat podnikatelský život ve městě Zlín.

## **7.4 Sekundární data Impact Hub Zlín**

Pro účely vytvoření hodnotné základny informací v diplomové práci pro následný návrh projektu coworking Impact Hub Zlín poskytl sekundární data, která jsou zpracována v této kapitole. Data se týkají proběhlých eventů a vývoje komunity členů v čase.

### 7.4.1 Zhodnocení sekundárních dat z proběhlých eventů v coworkingu Impact Hub Zlín

Impact Hub organizuje celou řadu událostí s cílem podpořit sounáležitost členů s coworkingem, wellbeing a sdílení znalostí mezi coworkery. Účast na akcích může být ovlivněna mnoha faktory, jako jsou například načasování akce, způsob propagace, osobní preference členů. Akce mohou mít vyšší účast, pokud jsou opakovány a členové mají možnost se tomu přizpůsobit.

Tabulka 2 Sekundární data z proběhlých eventů v coworkingu Impact Hub Zlín (vlastní zpracování poskytnutých dat coworkingem Impact Hub Zlín)

Název události	Datum	Trvání (h)	Počet osob	Členská/ veřejná akce	Hlavní aktivita	Míra vzájemné komunikace	Rozmístění osob
MashUp	16.06.2022	3	110	Členové i veřejnost	MashUp	vysoká	v celé budově Impact Hubu
Jóga s Petrou Machovskou	07.09.2022	1,5	5	členská	jóga	nizká	jedna skupina
Afterwork: Na skleničku	08.09.2022	3	10	členská	na skleničku	vysoká	hromadné stolování
Workshop s Blankou Hudecovou	20.09.2022	2	6	Členové i veřejnost	coaching	vysoká	po dvojicích
HubBuilding	30.09.2022	9	60	členská	teambuilding	vysoká	hromadné stolování
Afterwork: Promítání	13.10.2022	2,5	13	členská	promítání	střední	kinosál
Výběh z Hubu s Bobem Komínem	15.12.2022	1	6	členský	běh	střední	jedna skupina
Členský oběd	24.01.2023	1	31	členská	oběd	vysoká	hromadné stolování
Členský oběd	14.03.2023	1	17	členská	oběd	vysoká	hromadné stolování
Burleska Workshop	27.04.2023	1,5	7	Členové i veřejnost	burleska	střední	divadelně
Členský oběd	17.05.2023	1	23	členská	oběd	vysoká	hromadné stolování
Členská snídane	25.05.2023	1,5	20	členská	snídane	vysoká	hromadné stolování
HubBuilding - mimo Impact Hub	20.12.2023	8	40	členská	teambuilding	vysoká	hromadné stolování

Tabulka č. 2 obsahuje data o proběhlých eventech v coworkingu Impact Hub Zlín od jeho otevření v roce 2022 do konce roku 2023. Od druhé poloviny roku 2023 byl marketing, propagace i organizace eventů z organizačních důvodů přerušeny. Přerušeni marketingových a eventových aktivit je zapříčiněno třetí stranou. Coworking se plánuje

k těmto aktivitám navrátit. V současné době zatím nebylo stanoveno konkrétní datum obnovení těchto aktivit. Event HubBuilding na konci roku 2023 byl přesunut z těchto důvodů mimo budovu coworkingu a proběhl formou neformálního setkání členů.

Impact Hub organizoval celou škálu eventů, které zahrnovaly fyzické aktivity, workshopy zaměřené na profesní rozvoj, networking. Dále akce zaměřené na posilování komunity jako je například AfterWork nebo členské obědy, snídaně či HubBuilding.

Workshopy nabízejí možnost členům příležitost učit se novým dovednostem a získat nové znalosti. Aktivity zároveň podporují interakce mezi členy, spolupráci, týmovou práci. Fyzické aktivity představují příležitost pro členy k fyzickému cvičení, relaxaci, což přispívá k celkovému wellbeingu. Společenské akce jako členské obědy, členské snídaně, AfterWork akce poskytují členům příležitost k seznamování, sociálnímu setkávání a také networkingu. Akce taktéž podporují sounáležitost a komunitního ducha. Vzdělávací akce jako například AfterWork promítání je příležitostí k učení se a diskusi o různých tématech prostřednictvím filmů a dokumentů. Velké akce, které jsou otevřené i pro veřejnost jako je například MashUp jsou příležitostí pro navazování kontaktů, networking a sdílení znalostí na širší úrovni.

#### **7.4.2 Závěry pro projektovou část**

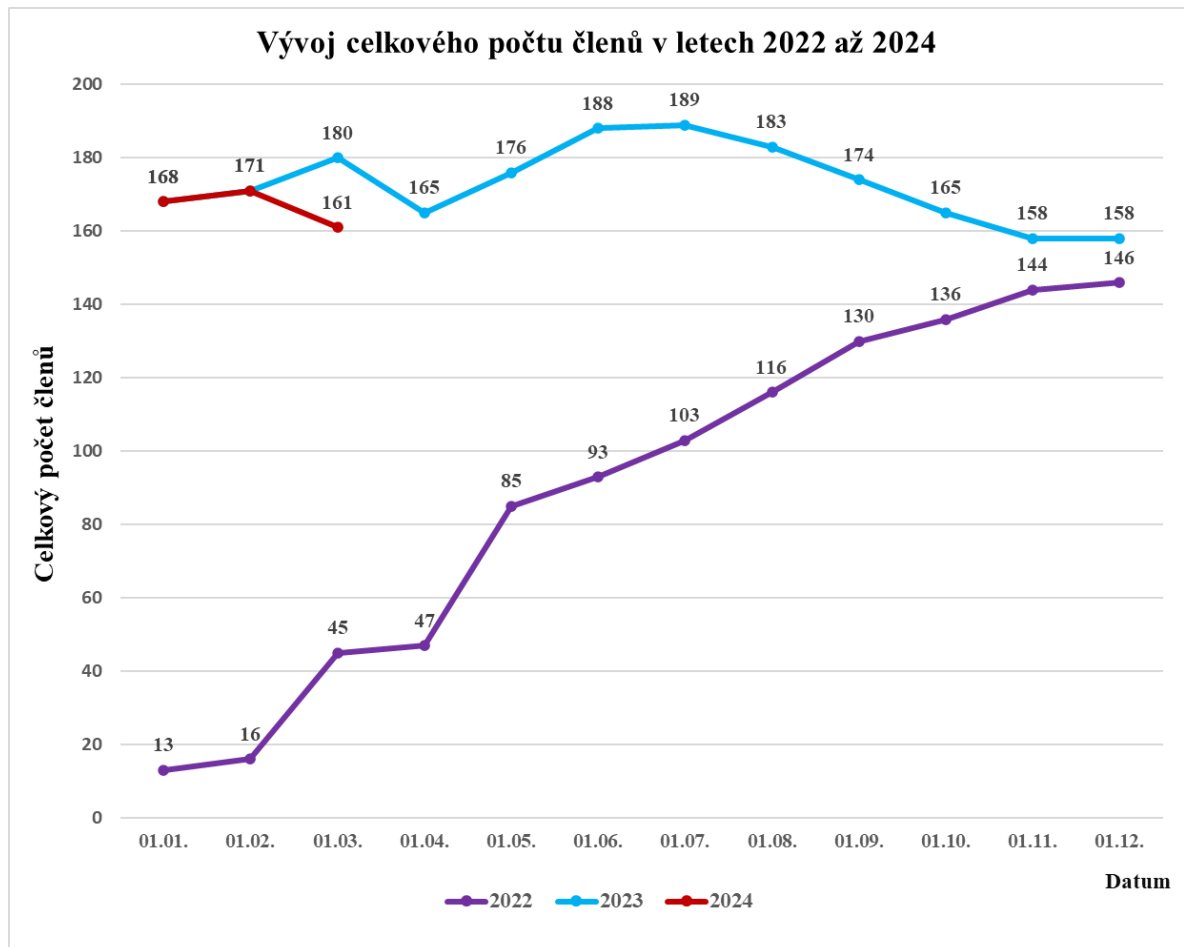
Návrhová projektová část diplomové práce by měla cílit na posílení sociálních interakcí a vnitřních vztahů mezi členy komunity coworkingu, například aktivity podporující diskuse, spolupráci, komunikaci a výměnu nápadů mezi účastníky. V případě navrhování eventů by měl být zohledněn také časový rámec a časové možnosti členů komunity. K posílení networkingu je vhodné event otevřít také veřejnosti za účelem přilákání potenciálních nových členů a navazování nových kontaktů. Důležité je zvážit možnost rozložit event do většího časového okna, aby se mohli zúčastnit všichni členové s ohledem na své pracovní aktivity a povinnosti.

Na rozdíl od výsledků z provedeného pozorování byla míra vzájemné komunikace mezi členy na proběhlých eventech v převážné většině vysoká. V provedeném pozorování v hlavním sdíleném prostoru byla míra vzájemné komunikace mezi členy spíše nižší až střední. Na základě toho data mohou naznačovat, že eventy sehrávají dobrou roli v podpoře budování komunity a vzájemného propojování mezi členy.

Z počtu účastníků je možné vidět, že eventy AfterWork a akce zahrnující fyzické aktivity jsou méně navštěvované, pouze v řádech jednotek členů. Návrh projektu by měl reagovat na tento fakt a zaměřit se na zlepšení aktuálního stavu.

Jak už bylo zmíněno v závěrech pro diplomovou práci v případě vyhodnocení rozhovoru, coworking se snaží najít rovnováhu mezi hojně navštěvovanými a méně navštěvovanými akcemi. Návrh projektu by měl navrhnout zlepšení současného stavu například lepším plánováním či propojováním různorodých eventů, díky čemuž by si každý člen našel pro sebe vhodné aktivity a cítil se v komunitě dobře.

#### 7.4.3 Vývoj komunity coworkingu Impact Hub Zlín v čase



Obrázek 15 Graf vývoje celkového počtu členů v letech 2022 až 2024 (vlastní zpracování poskytnutých dat coworkingem Impact Hub Zlín)

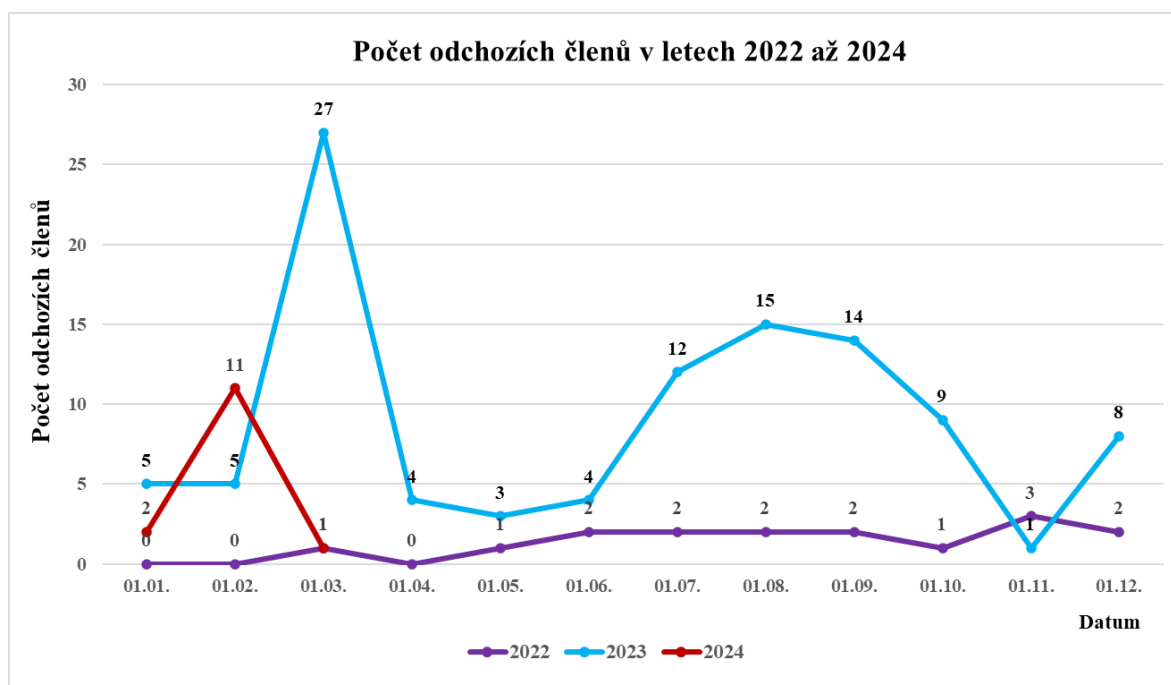
Obrázek č. 15 znázorňuje v grafu vývoj celkového počtu členů v coworkingu v rámci všech nabízených tarifů v průběhu let 2022 až 2024.

V roce 2022 byl zaznamenán nárůst počtu členů v průběhu celého roku. Tento růst je zapříčiněn především otevřením tohoto prostoru, zároveň coworking pořádal řadu eventů, které byly hojně navštěvované. Křivka dosahuje svého vrcholu na konci roku na celkovém počtu 146 členů.

V roce 2023 v prvních měsících byla v prvních měsících roku zaznamenána pokles členů, kdy v dubnu 2023 dosáhla křivka svého nejnižšího bodu na hodnotě 165 členů. Následoval růst až do července 2023, kdy počet členů v tomto roce dosáhl svého vrcholu, celkem 189 členů. Od srpna až do listopadu následoval pokles celkového počtu členů.

V roce 2024 zaznamenal coworking ve druhém měsíci roku mírný nárůst na 171 členů, ve třetím měsíci byl následován poklesem na 161 členů.

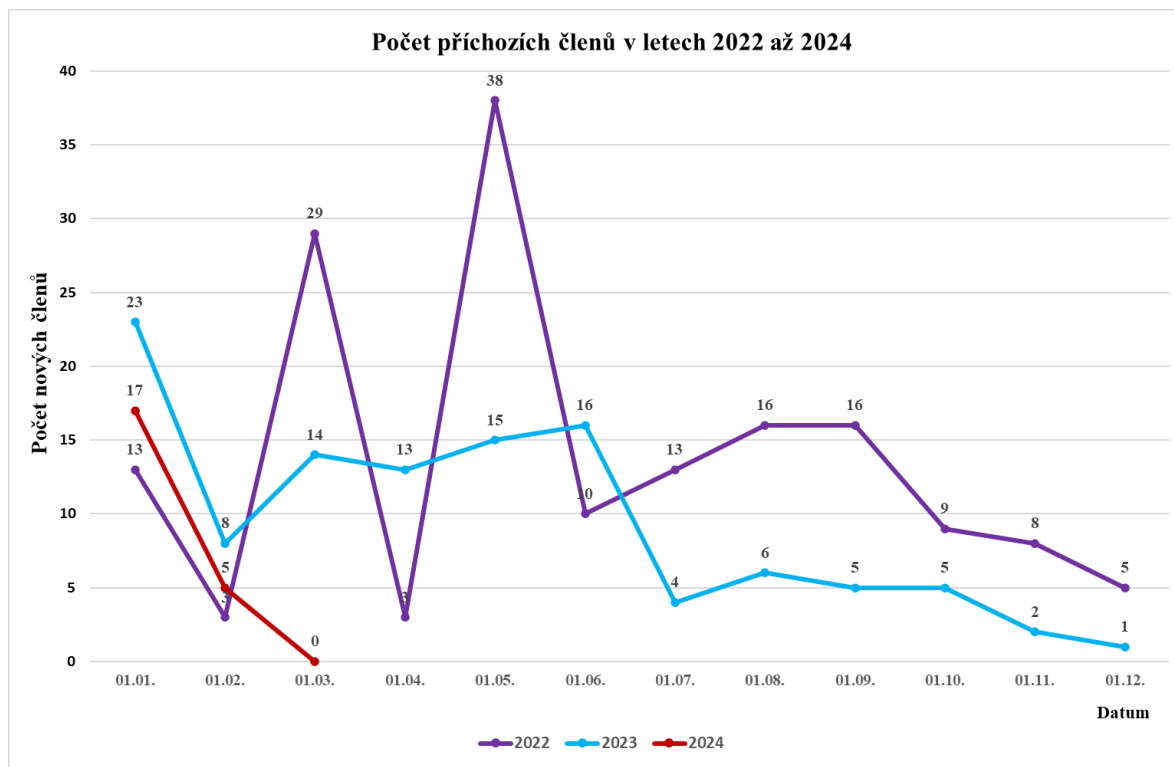
Ve druhé polovině roku 2023 coworking Impact Hub Zlín z organizačních důvodů přerušil svou marketingovou propagaci a aktivity včetně organizování eventů. Pokles křivky členů v druhé polovině roku 2023 může být zapříčiněn právě těmito organizačními změnami.



Obrázek 16 Graf počtu odchozích členů v letech 2022 až 2024 (vlastní zpracování poskytnutých dat coworkingem Impact Hub Zlín)

Obrázek č. 16 znázorňuje v grafu počet odchozích členů v jednotlivých měsících v letech 2022 až 2024. Nejstabilnějším rokem byl rok 2022, kdy byly počty odchodů nejnižší v porovnání s ostatními sledovanými roky. V roce 2023 křivka v měsíci březnu dosáhla svého vrcholu, celkového počtu 27 odchozích členů, což je nejvyšší počet odchozích členů ve sledovaných letech 2022 až 2023. Velký nárůst odchodů byl v tom samém roce zaznamenán v období od června do července, kdy křivka dosáhla 15 odchozích členů. Následně počty odchozích členů klesaly.

V roce 2024 byl zaznamenán výkyv v měsíci únor, kdy coworking opustilo celkem 11 členů.



Obrázek 17 Graf počtu příchozích členů v letech 2022 až 2024 (vlastní zpracování poskytnutých dat coworkingem Impact Hub Zlín)

Obrázek č. 17 v grafu znázorňuje vývoj počtu nových příchozích členů mezi lety 2022 až 2024. Graf znázorňuje, že počty nově příchozích členů se jednotlivých letech a měsících liší.

Fialová křivka znázorňující rok 2022 ukazuje nejvyšší počty příchodů nových členů v květnu, konkrétně se jednalo o 38 nově příchozích členů, což bylo nejvíce členů za celé sledované období. Z grafu vyplývá, že nejvyšší příliv nových členů byl v první polovině roku.

Modrá křivka reprezentující rok 2023 ukazuje vyšší hodnoty především v první polovině roku, spolu s daty za rok 2022 by výsledky mohly naznačovat, že vhodným obdobím pro přilákání potenciálních nových členů do coworkingové komunity může být první a druhý kvartál. Výše uvedené informace mohou naznačovat sezónní trend, protože stejně jako v roce 2022, i v tomto roce byl zaznamenán nejvyšší příliv nových členů coworkingu v prvních 6 měsících roku.

Křivka znázorňující rok 2024 má klesající charakter na rozdíl od předchozích let. Tento fakt může naznačovat, že by bylo vhodné přehodnotit způsoby oslovování potenciálních členů, protože současné nástroje nemusí být nadále tolik účinné. Zároveň ve všech třech letech ve druhém měsíci roku došlo k prudkému poklesu příchodů nových členů.

#### 7.4.4 Závěry pro projektovou část

Z grafu (obrázek č. 17) znázorňujícího příchody nových členů ve sledovaných letech vyplývá, že projekt by měl zohlednit možné prvky sezonnosti. Vzhledem k zaznamenaným počtům nových členů v roce 2022 a 2023 by bylo vhodné směřovat klíčové členské události do první poloviny roku. Naopak ve druhé polovině roku by bylo vhodné zaměřit akce na přilákání nových členů a pracovat na propagaci coworkingu. Pokles členů na začátku roku 2024 může naznačovat, že dosavadní nástroje na cílení a získávání nových členů už nemusí být zcela efektivní a bylo by vhodné je inovovat (například nové typy akcí, speciální partnerství s různými organizacemi či zvýhodněné nabídky pro nové členy). Sezónním trendům by měla odpovídat i marketingová komunikace a propagace Impact Hubu Zlín. V roce druhé polovině roku 2023 byly z organizačních důvodů přerušeny organizace členských akcí a přerušena marketingová komunikace a propagace. V tomto období byl zároveň zaznamenán pokles celkového počtu členů. Marketing a organizace členských akcí sehrávají ve vývoje komunity důležitou roli a je potřeba tento jev zohlednit v návrhové části diplomové práce.

## 8 VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROSTŘEDÍ COWORKINGU IMPACT HUB ZLÍN

Na základě analýzy současného stavu coworkingu Impact Hubu Zlín byly identifikovány následující body, u kterých je prostor pro zlepšení. Jednotlivé body zobrazuje tabulka č. 3.

Tabulka 3 Současný stav prostředí coworkingu Impact Hub Zlín a identifikované rozvojové výzvy (vlastní zpracování)

Současný stav coworkingu	Rozvojové výzvy
Fluktuace v návštěvnosti a délce pobytu členů v hlavním sdíleném prostoru	Poskytnutí členských výhod/odměn za účelem motivace členů k práci v hlavním sdíleném prostoru.
Nedostatečná komunikace mezi členy v hlavním sdíleném prostoru	Opatření formou organizace různorodých akcí na podporu komunity a zvýšení interakcí mezi členy.
Nízká účast členů na eventech AfterWork	Změna v náplni a aktivitách organizovaných v rámci eventu AfterWork.
Nízká účast členů na sportovních aktivitách organizovaných Impact Hubem	Reorganizace a rozšíření sportovních aktivit s cílem oslovení i méně sportovně založených členů coworkingu.
Sezónní trendy v nárůstu členů	Zohlednit tento jev v časovém plánu organizace eventů a marketingových aktivitách.
Absence nástrojů pro začlenění nových členů do komunity	Zavedení nástrojů, které pomohou nové členy začlenit do komunity členů.

Analýza poukázala na fluktuaci v návštěvnosti členů a délce pobytu v hlavním sdíleném prostoru. Za účelem zlepšení současného stavu navrhuji poskytování členských výhod a odměn pro členy, kteří pravidelně dlouhodobě pracují v hlavním sdíleném prostoru. Cílem tohoto návrhu je zvýšení motivace členů k návštěvnosti a využívání hlavního sdíleného prostoru, zároveň toto může vést k větší spolupráci mezi členy v tomto prostoru.

Na první bod navazuje nízká míra komunikace mezi členy, která byla v analýze zaznamenána. Analýza zároveň ukázala eventy jako nejefektivnější nástroj pro podporu

a budování komunity. Organizováním různorodých akcí podpoří nejen wellbeing členů, ale také pocit sounáležitosti členů s komunitou a následně i míru komunikace mezi členy.

Analýza odhalila nízkou účast členů na eventech AfterWork. Možností pro zlepšení tohoto stavu je přehodnocení a změna obsahu, formátu této akce. Cílem je přilákání více členů a motivovat je k pravidelné účasti na těchto akcích.

Stejný problém byl zjištěn u návštěvnosti akcí zahrnující sportovní aktivity. Pro zvýšení účasti navrhuji rozšíření sportovních aktivit, zahrnout tak různorodé typy sportovních aktivit, které by přilákali i méně sportovně založené členy k účasti.

Coworking by měl zohledňovat při organizování aktivit i marketingové propagaci sezónní trendy v nárůstu členů. Na tento bod navazuje také zjištění týkající se absence konkrétních nástrojů, které by pomohli nově příchozím členům začlenit se do komunity. Předmětem návrhové části diplomové práce bude mimo jiné zavedení těchto nástrojů, například formou online průvodce, který pomůže novým členům se rychleji zorientovat a začlenit se do komunity coworkingu.

Zjištění rozvojových výzev a možnosti pro zlepšení aktuálního stavu prostředí coworkingu Impact Hub Zlín budou zpracována v rámci návrhu projektu v této diplomové práci.

## 9 PROJEKT KE ZLEPŠENÍ PROSTŘEDÍ COWORKINGU IMPACT HUB ZLÍN

Tato kapitola diplomové práce je věnována návrhu projektu ke zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín. Projekt vychází ze závěrů analytické části, konkrétně z provedeného nezainteresovaného pozorování, polostrukturovaného rozhovoru s provozní ředitelkou coworkingu a sekundárních dat.

Z výsledků analytické části byly identifikovány rozvojové výzvy současného stavu coworkingu. Cílem projektu je zlepšení aktuálního stavu pomocí poskytnutí členských odměň za účelem motivace členů k práci v hlavním sdíleném prostoru, zavedení nástroje pro zlepšení procesu začlenění nových členů do komunity coworkingu. Tato opatření by měla vést ke zvýšení počtu dlouhodobě a pravidelně pracujících členů v hlavním sdíleném prostoru. Dále reorganizace akcí a organizování různorodých akcí by mělo vést ke zvýšení míry sociálních interakcí mezi členy. Reorganizace akcí AfterWork a sportovních aktivit by měla zlepšit návštěvnost těchto akcí. Cílem reorganizace je zvýšení návštěvnosti a pocitu blahobytu členů, což má zásadní vliv na sdílení znalostí mezi členy coworkingu a do budoucna vést k lepšímu budování komunity a podpoře iniciativ členů. Jednotlivá opatření by se měla stát součástí kultury coworkingu Impact Hub Zlín, aby bylo dosaženo trvalého zlepšení prostředí coworkingu. Za účelem projektu bylo využito logického rámce, viz příloha III.

### 9.1 Cíle projektu

Coworking Impact Hub Zlín cílí na poskytování kvalitního pracovního prostředí pro jednotlivce a firmy, ale také na budování komunity, která slučuje nejrozličnější odvětví a profese. Projekt ke zlepšení prostředí coworkingu pomůže Impact Hubu dosáhnout těchto cílů a posílit přínosy, které coworkingový prostor členům nabízí.

Za účelem dosažení hlavního projektového cíle bylo stanoveny cíle dílčí, jejichž dosažení povede ke zlepšení prostředí coworkingu, které bude podporovat wellbeing členů a posilovat tak sdílení znalostí mezi členy.

Pro jasné definování projektového cíle byla využita metoda SMART.

### 9.1.1 Cíle projektu metoda SMART

Pomocí metody SMART byl definován cíl specifickým způsobem tak, aby byl měřitelný, dosažitelný a relevantní pro coworking Impact Hub Zlín.

**S – Specifický (Specific):** Zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín

Díličí cíle, které povedou k dosažení hlavního projektového cíle:

- Zvýšení počtu dlouhodobě a pravidelně pracujících členů v hlavním sdíleném prostoru coworkingu,
- zvýšení míry sociálních interakcí mezi členy coworkingu v hlavním sdíleném prostoru,
- zvýšení účasti členů na eventech AfterWork,
- zvýšení účasti členů na sportovních aktivitách organizovaných coworkingem.

**M – Měřitelný (Measurable)**

Pro sledování pokroku, vyhodnocování úspěšnosti či případných odchylek musí být cíle měřitelné.

Hlavní projektový cíl bude měřitelný zvýšením počtu podnikatelských iniciativ, konkrétně je cílem:

- Dosahnout zvýšení počtu podnikatelských iniciativ o 5 % do konce roku 2025.

Díličí projektové cíle budou měřitelné následovně:

- Dosahnout zvýšení počtu dlouhodobě a pravidelně pracujících členů v hlavním sdíleném prostoru minimálně o 10 % do konce roku 2025,
- dosáhnout zvýšení počtu setkání členů coworkingů v hlavním sdíleném prostoru oproti provedenému pozorování minimálně o 10 % do konce roku 2025,
- dosáhnout nárůstu účasti členů na eventech AfterWork minimálně o 20 % do konce roku 2025,
- dosáhnout zvýšení účasti členů na sportovních aktivitách organizovaných coworkingem minimálně o 20 % do konce roku 2025.

### **A – Dosažitelný (Achievable)**

Aby bylo možné minimalizovat riziko selhání projektu, musí být hlavní cíl projektu a jeho dílčí cíle dosažitelné. K dosažení hlavního cíle i dílčích dílu je nutné:

- Dostatek finančních prostředků pro realizaci projektu,
- dostatek lidských zdrojů s potřebnou kvalifikací,
- podpora CEO coworkingu,
- podpora stakeholderů,
- interní komunikační kanály,
- prostory pro školení,
- prostory pro realizaci akcí.

### **R – Realistický (Realistic)**

Cíl by měl být v souladu s dostupnými zdroji a časem, zároveň musí být pro coworking Impact Hub Zlín relevantní.

- Zlepšením prostředí se zvýší atraktivita coworkingu Impact Hub Zlín pro současné i potenciální členy.
- Lepší prostředí podpoří spolupráci, inovaci a produktivitu.

### **T – Časově ohraničený (Time-bound)**

Cíl a jeho dílčí části by měly mít jasně definovaný časový rámec:

- Implementace jednotlivých klíčových aktivit je jasně stanovena v průběhu roku 2025,
- celkové vyhodnocení projektu je stanoveno na leden 2026.

## **9.2 Přínosy projektu**

Zvýšením počtu dlouhodobě a pravidelně pracujících členů v hlavním sdíleném prostoru coworkingu projekt přispěje k vytvoření stabilní a pevné komunity. Zvýšená kontinuita přítomnosti členů posílí možnost spolupráce, sdílení znalostí a budování profesních vztahů.

Dosáhnutí tohoto cíle má také vliv na ekonomickou udržitelnost, jelikož stabilní příjmy z dlouhodobých členství umožní coworkingu plánovat dlouhodobé investice a poskytovat kvalitní služby.

Zvýšení míry sociálních interakcí mezi členy přispívá k vytváření silnějších vztahů mezi členy, podporuje pocit sounáležitosti ke coworkingu a je tak budována silnější komunita. Zároveň častější sociální interakce posiluje výměnu nápadů, jež může vést ke vzniku nových členských iniciativ v podobě spolupráce a projektů.

Zvýšení účasti členů na eventech AfterWork přispěje k neformálnímu setkávání členů, posilování vztahů mimo pracovní prostředí, příslušnost ke komunitě, a především možnost aktivního odpočinku, což přispívá k pocitu blahobytu členů.

Zvýšení účasti členů na sportovních aktivitách přispěje k podpoře zdraví členů. Společná účast členů posílí týmového ducha, spolupráci a podpoří soudržnost kolektivu.

Dosažení dílčích cílů povede ke zlepšení prostředí coworkingu a ke zvýšení podnikatelských iniciativ. Zvýšení podnikatelských iniciativ je pro coworking významné v mnoha ohledech jako je například růst komunity, networking mezi členy, ekonomická stabilita coworkingu a v neposlední řadě podpora místního podnikatelského ekosystému. Coworking sehrává důležitou roli v podnikatelském ekosystému města Zlín, podporuje růst a inovace, čímž přispívá k ekonomickému rozvoji.

Základem pro rozvoj komunity je budování prostředí, které podporuje sociální interakce, budování vztahů mezi členy. Funkční prostředí pozitivně přispívá k efektivnímu propojování mezi členy komunity coworkingu, tedy k vytvoření sítě spolupráce. Vytváření, udržování a podporující atmosféry je klíčem k dlouhodobému úspěchu a rozvoji coworkingu.

Prostředí coworkingu zahrnuje nejen fyzické prostředí jako takové, ale jedná se o poskytování podpory členům, budování inspirativního a podnětného pracovního prostředí, organizování programů a aktivit podporující sdílení znalostí a vzájemné učení se, což je přínos pro jednotlivce i pro celou komunitu.

Zlepšení prostředí coworkingu má také zásadní vliv na wellbeing členů komunity. Prostředí působí na fyzické zdraví i duševní pohodu jednotlivců. Zvýšení pocitu blahobytu členů má pozitivní dopad na pracovní výkonnost, spokojenost členů a dlouhodobou angažovanost členů v komunitě.

### **9.3 Klíčové činnosti projektu**

Pro dosažení cíle projektu je důležité stanovení klíčových činností, bez kterých nemůže být projekt realizován. Identifikace klíčových činností udává projektu jasný směr, díky čemuž

je možné efektivně plánovat a alokovat potřebné zdroje v potřebný čas. Zároveň je možné monitorovat a vyhodnocovat pokrok, úspěšné plnění či odchylky od plánu.

Ke zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín byly stanoveny na základě dílčích cílů následující klíčové činnosti:

- a) **Poskytnutí členských odměn.**
- b) **Zavedení nástroje pro lepší začlenění nových členů do komunity.**
- c) **Reorganizace sportovních aktivit.**
- d) **Reorganizace eventů AfterWork.**
- e) **Zhodnocení celého projektu.**

Na základě klíčových činností byly stanoveny potřebné aktivity k dosažení stanovených výstupů.

#### **Vytvoření programu členských výhod/odměn (a1)**

V rámci této činnosti bude vypracován návrh programu odměn pro členy. Odměny budou poskytovány členům, kteří dlouhodobě a pravidelně pracují ve hlavním sdíleném prostoru. Tento program bude určen pro členy, kteří mají v coworkingu Impact Hub Zlín pronajatý fixní stůl nebo kancelář.

Konkrétně bude program zaměřen na systém odměn, díky čemuž bude motivovat členy k pravidelnému užívání sdíleného prostoru. V rámci programu budou tito členové odměňováni dle počtu hodin strávených za měsíc v hlavním prostoru. Například za 40 hodin strávených za jeden měsíc ve sdíleném prostoru bude člen odměněn formou svačiny zdarma z členského baru, za 60 hodin formou obědu zdarma z členského baru apod.

Systém bude sloužit jako atraktivní a motivující nástroj pro členy, aby část svého pracovního času trávili v hlavním sdíleném prostoru s ostatními členy, čímž bude podpořeno setkávání členů, sociální interakce a v konečném důsledku i navazování kontaktů mezi členy v rámci komunity. Tímto způsobem se očekává, že program přispěje k vytvoření silnější a více propojené komunity v coworkingu Impact Hub Zlín.

#### **Schválení programu členských odměn (a2)**

Po vytvoření návrhu programu je důležité získat podporu a schválení od vedení coworkingu Impact Hub Zlín. Tento proces bude zahrnovat prezentaci a obhajobu navrhovaného programu před zúčastněnými stranami.

V této části procesu budou vedení coworkingu představeny přínosy programu pro komunitu i samotný coworking. Součástí prezentace budou představeny také předběžné kalkulace nákladů, časový harmonogram projektu a rizika projektu.

Výstupem této aktivity bude schválení programu členských odměn

### **Proškolení týmu Impact Hub (a3)**

Pro dosažení úspěchu programu, je nezbytné proškolit celý tým Impact Hubu, což zajistí efektivní spravování a provozování programu. Školení proběhne formou prezentace programu, prostřednictvím které bude zaměstnancům Impact Hubu sděleno, jakým způsobem bude program implementován do současných procesů, jaké jsou jeho plánované cíle a přínosy. Zároveň budou zaměstnanci coworkingu proškoleni, jak program komunikovat členům komunity a jak program spravovat.

### **Implementace programu členských výhod/odměn do provozu coworkingu (a4)**

V rámci této aktivity bude program implementován do provozu coworkingu. Program musí být v tomto kroku kompletně integrován do každodenního provozu coworkingu a jeho současných procesů.

Zaměstnanci Impact Hubu pracují mezi členy v hlavním sdíleném prostoru na denní bázi po celou dobu otevírací doby coworkingu. Díky tomu mají možnost sledovat a zaznamenávat strávený přibližný čas jednotlivých členů v hlavním sdíleném prostoru. Členové, jež se budou chtít to programu zapojit, si sami budou evidovat v interním systému ve formě sdílené tabulky strávený čas ve sdíleném prostoru a na základě toho budou nárokovat jednotlivé odměny. Díky přibližnému přehledu, který budou vést nesdíleně zaměstnanci coworkingu, tak bude možné provádět kontrolu nárokování odměn. V současné době veškerá konzumace potravin a nápojů z členského baru funguje pouze na základě důvěry, což je jedním z hlavních pilířů coworkingu Impact Hub. Tento systém se coworkingu prokázal jako fungující model a z toho důvodu bude kontrola ze strany Impact Hubu přibližná a orientační.

### **Marketingová komunikace programu členských výhod/odměn (a5)**

Následně bude nutné program efektivně komunikovat členům komunity. Tato komunikace bude zahrnovat vytvoření marketingových materiálů, konkrétně tištěné letáky, emailový newsletter, příspěvky na sociálních sítích. Tištěné letáky budou distribuovány do prostor coworkingu v místech vysoké frekvence setkávání členů. Sociální sítě budou formou příspěvků pravidelně členům tento program připomínat spolu s emailovými sděleními.

Cílem je efektivně informovat členy o výhodách a odměnách, které jim program nabízí, a motivovat je k zapojení se do tohoto programu.

#### **Sledování a hodnocení výsledků (a6)**

Po implementaci programu do provozu je důležité sledovat, v jaké míře je program využíván, spokojenost členů coworkingu s programem a jaké výsledky program přináší. V této fázi bude důležité zjistit, zda program splňuje své cíle a přináší coworkingu požadovaný výsledek, tedy zvýšení počtu dlouhodobě a pravidelně pracujících členů v hlavním sdíleném prostoru coworkingu. Na základě toho budou identifikovány odchylky, které se mohou vyskytnout a adekvátně na ně reagovat.

#### **Vývoj nástroje pro lepší začlenění nových členů do komunity – virtuální průvodce (b1)**

V rámci této aktivity bude vytvořen nástroj, který bude sloužit k pomoci novým členům se lépe a rychleji začlenit do komunity coworkingu. Konkrétně se bude jednat o virtuálního online průvodce pro nové členy. Virtuální průvodce bude obsahovat všechny důležité informace, které bude nový člen potřebovat k rychlé orientaci a začlenění se do komunity. Virtuální průvodce bude uživatelsky přívětivý a intuitivní nástroj, který pomůže novým členům zorientovat se v prostorách coworkingu, ve stávajících platformách a v neposlední řadě také v komunitě stávajících členů.

K tomuto kroku bude využito IT oddělení coworkingu, které funguje napříč sítí poboček Impact Hub. Toto IT oddělení vyvíjelo pro síť Impact Hub potřebné nástroje a má tedy potřebnou znalost procesů a potřeb coworkingů. Výstupem této fáze funkční verze virtuálního průvodce pro nové členy.

#### **Schválení virtuálního průvodce pro lepší začlenění nových členů do komunity (b2)**

Po úspěšném vytvoření virtuálního průvodce bude nezbytné představit návrh vedení coworkingu a získat schválení z příslušných stran. Tento proces bude obsahovat prezentaci a obhajobu návrhu. Prezentace bude připravena tak, aby zdůraznila hlavní přínosy pro členy a coworking jako celek. Součástí prezentace bude také popis jednotlivých funkcí průvodce včetně demonstrace jeho použití.

Výstupem této aktivity bude zajištění podpory a souhlasu vedení coworkingu a povolení k implementaci nového nástroje.

**Proškolení týmu Impact Hub (b3)**

Aby mohla být implementace nového nástroje úspěšná, musí být provedeno komplexní proškolení týmu Impact Hub. Pracovníci coworkingu musí virtuálního průvodce umět dobře ovládat a důkladně jej znát. Tyto znalosti umožní pracovníkům nový nástroj správně komunikovat a předávat novým členům.

Proškolení bude organizováno ze strany IT formou prezentace a bude zahrnovat detailní představení všech funkcí nového nástroje i jeho omezení. Součástí školení budou také praktické ukázky a demonstrace užití nástroje pro různé situace.

**Implementace virtuálního průvodce provozu coworkingu (b4)**

Po úspěšném schválení návrhu bude následovat implementace virtuálního průvodce pro nové členy do provozu coworkingu. Během tohoto procesu je důležité zajistit, že průvodce je plně kompatibilní se všemi relevantními systémy a že jeho funkce jsou intuitivní a snadno přístupné pro uživatele. V rámci tohoto kroku bude virtuální průvodce integrován do stávajících platform a systémů coworkingu Impact Hub. Výstupem tohoto kroku bude úspěšná technická implementace nového nástroje.

**Komunikace a propagace nového nástroje (b5)**

Aby bylo dosaženo cíle, tedy zlepšení procesu začleňování nových členů do komunity coworkingu, tak je třeba efektivně komunikovat nově implementovaný nástroj. Komunikace a propagace bude prováděna skrze různé kanály, aby bylo docíleno efektivního zásahu na všechny členy komunity. Komunikace bude probíhat skrze interní komunikační kanály, formou emailových sdělení, newsletterů a formou tištěných letáčků.

Emailová sdělení, newslettery budou také klíčovou součástí komunikační strategie. Tyto kanály umožňují zasáhnout široký počet členů. Emailová sdělení budou obsahovat odkazy na další zdroje, jako jsou návody, které členům pomohou lépe pochopit a využívat nový nástroj.

Rovněž budou využity tištěné letáčky, které budou distribuovány po celé budově na místa s vysokou frekvencí setkávání členů, např.: sdílené prostory, bar a konferenční místnosti. Letáčky poskytují vizuální a snadno dostupný způsob, jak informovat členy o novém nástroji.

Cílem je motivovat členy coworkingu k využívání nového nástroje. Komunikace bude zdůrazňovat klíčové výhody virtuálního průvodce, demonstraci jeho funkcí a poskytnutí příkladů jeho účinného využití.

### **Monitorování a vyhodnocení nového nástroje (b6)**

Po implementaci bude provedeno monitorování a vyhodnocení účinnosti nového nástroje formou zpětné vazby od nových členů. Tento proces je klíčový pro zajištění, že nástroj skutečně naplňuje svůj účel a přináší očekávané výsledky.

Zpětná vazba bude získávána prostřednictvím dotazníkového šetření online formou. Dotazník bude navržen tak, aby poskytl podrobné informace o tom, jak noví členové vnímají, využívají nástroj, jaký dopad má na jejich začlenění do komunity coworkingu.

Novým členům bude po prvních třech měsících od jejich nástupu zaslán online dotazník. časový rámec umožní novým členům dostatečně se seznámit s nástrojem a získat jasné pochopení o jeho funkcích. Výsledky budou analyzovány a vyhodnoceny, díky čemuž bude možné identifikovat místa pro další zdokonalení procesů a nástrojů.

### **Vytvoření plánu reorganizace sportovních aktivit (c1)**

V rámci této aktivity bude vytvořen plán reorganizace sportovních aktivit pořádaných coworkingem. Plán bude cílit na zlepšení a inovování nabídky sportovních aktivit organizovaných coworkingem pro jejich členy. Díky tomu bude možné lépe vyhovět zájmům členů a více zapojit více členů, čímž bude posílena komunita jako celek.

Plán sportovních aktivit bude obsahovat různorodé typy aktivit tak, aby zaujal širší spektrum členů. To znamená zahrnutí aktivit různých intenzit a charakterů, které budou mít potenciál oslovit jak ty, kteří preferují odpočinkové a relaxační aktivity (například jóga, pilates), tak i ty, kteří upřednostňují aktivní outdoorové aktivity, jako jsou společné túry či jiné formy pohybových aktivit v přírodě. V plánu sportovních aktivit také naleznou své místo workshopy a kurzy, které budou zaměřeny na rozvoj dovedností např. v oblasti sebeobran.

Implementace rozšířeného a diferencovaného plánu sportovních aktivit povede ke zvýšení zájmu a účasti členů na těchto akcích. Tím se nejen posílí individuální pohoda a zdraví členů, ale také se prohloubí vazby a interakce v rámci komunity coworkingu, čímž bude podpořena celková atmosféra spolupráce a sdílení v prostředí coworkingu.

**Schválení plánu reorganizace sportovních aktivit (c2)**

Po vytvoření plánu na reorganizaci sportovních aktivit je nutné získat podporu a schválení vedení coworkingu. Ke schválení bude vypracována prezentace.

Součástí prezentace bude důkladná obhajoba programu, ve které budou vedení coworkingu seznamováni s detaily analýzy provedených před tvorbou plánu, stejně jako s očekávanými dopady implementace nového programu. Bude zdůrazněno, jakým způsobem program přispěje k posílení komunity a zlepšení pracovního prostředí v coworkingu.

Výstupem této fáze bude získání podpory vedení coworkingu pro implementaci nového programu sportovních aktivit.

**Získání externích partnerů (c3)**

Pro dosažení plného potenciálu nového programu sportovních aktivit je klíčové získat externí partnery, kteří přinesou odborné znalosti, zkušenosti. Cílem této fáze projektu je navázat spolupráci s externími partnery, kteří se budou podílet na organizaci a realizaci, například vedení sportovních workshopů a lekce.

V rámci této fáze bude navázána spolupráce s fitness instruktory, lektory jógy nebo pilates, osobními trenéry případně s dalšími profesionály v oblasti pohybových aktivit.

Spolupráce s odborníky a profesionály v dané oblasti umožní poskytnout členům coworkingu vysoce kvalitní a atraktivní sportovní aktivity, které budou přispívat k jejich pohodě, zdraví a celkovému rozvoji.

**Implementace plánu reorganizace sportovních aktivit (c4)**

Po schválení plánu reorganizace vedením coworkingu a získání externích partnerů bude provedena implementace plánu. Implementace bude zahrnovat úpravy rozvrhu sportovních aktivit i přípravu prostoru pro konání sportovních akcí. Implementace nového plánu sportovních aktivit bude krokem k větší péči o zdraví a pohodě členů, čímž bude podpořeno budování komunity coworkingu.

**Komunikace a propagace nového programu sportovních aktivit (c5)**

Aby bylo dosaženo dílčího cíle, tedy zvýšení účasti členů na sportovních aktivitách pořádaných coworkingem, bude třeba nový plán efektivně komunikovat směrem k členům.

Komunikace a propagace bude informovat členy o možnostech a výhodách nových sportovních aktivit. V rámci propagace budou vytvořeny jasné a atraktivní komunikační

materiály. Tyto materiály budou zahrnovat tištěné plakáty, letáky, elektronické newslettery, příspěvky na sociálních sítích. Prostřednictvím propagace bude získán zájem členů a podpořena účast na sportovních aktivitách.

### **Sledování a vyhodnocení nového programu sportovních aktivit (c6)**

Za účelem vyhodnocení bude provedeno monitorování účasti členů na jednotlivých sportovních aktivitách, což poskytne důležitý kvantitativní údaj o zapojení členů.

Paralelně s tím bude provedeno dotazníkové šetření mezi členy coworkingu, které bude mít za cíl získat zpětnou vazbu ohledně nového programu sportovních aktivit. Dotazník bude obsahovat otázky týkající se například spokojenosti s nabídkou aktivit, preferencí jednotlivých členů, jejich názorů na kvalitu a organizaci akcí, a dalších relevantních aspektů. Na základě sesbíraných dat bude vyhodnoceno, zda reorganizace sportovních aktivit přinesla očekávané a cílené výsledky.

V případě potřeby budou na základě vyhodnocení provedeny další úpravy a optimalizace programu sportovních aktivit. To může zahrnovat změny v nabídce aktivit, úpravy rozvrhu, zlepšení komunikace či organizace akcí, nebo další opatření, která pomohou zvýšit efektivitu a atraktivitu programu v dlouhodobém měřítku.

### **Vytvoření plánu reorganizace eventů AfterWork (d1)**

V rámci této činnosti bude vytvořen plán nových formátů eventů AfterWork. Tyto aktivity budou zahrnovat tematické večery, kulturní akce, společenské hry a další zajímavé programy, které budou oslovovat různé zájmové preference členů coworkingu.

Dílním cílem je vytvoření nových formátů eventů AfterWork, zvýšit účast členů na těchto událostech, také posílit společenství coworkingu, podpořit networking a vytvořit příjemné prostředí pro relaxaci a komunikaci po pracovní době. Tímto způsobem se očekává, že nové formáty budou hrát klíčovou roli v budování a udržování silné a živé komunity v rámci coworkingu.

### **Schválení nového plánu formátů eventů AfterWork (d2)**

Po vytvoření plánu nových formátů, bude návrh předložen vedení coworkingu ke schválení. V rámci toho budou odprezentovány návrhy nových formátů a předloženy očekávané výsledky, které změny coworkingu přinesou.

Výstupem této činnosti bude získání podpory od vedení coworkingu a schválení návrhů k jejich implementaci do procesů coworkingu. Schválení návrhů potvrzuje, že navržené

změny jsou v souladu s cíli a strategií coworkingu a že mají podporu nejvyššího vedení coworkingu.

### **Implementace nového plánu formátů eventů AfterWork (d3)**

Následným krokem po schválení návrhů bude jejich implementace, tedy praktická aplikace navržených změn. V rámci této fáze budou alokovány zdroje a zodpovědnosti za účelem realizace plánovaných změn. Implementace bude zahrnovat organizaci a koordinaci jednotlivých akcí, rezervaci prostor, přípravu materiálů a technického vybavení apod.

### **Marketing a propagace nových formátů eventů AfterWork (d4)**

Aby bylo dosaženo dílčího cíle, zvýšení účasti členů na eventech AfterWork, budou po implementaci marketingové a propagační aktivity. V rámci tohoto kroku budou členové informováni a motivováni k účasti na těchto aktivitách. Využity budou různé komunikační kanály, online i offline formy. Využity budou například příspěvky na sociálních sítích, emailové pozvánky, tištěné materiály umístěné v prostorách coworkingu. Různé formy komunikace pomohou zvýšit povědomí členů o nových možnostech a příležitostech.

Jedním z hlavních nástrojů bude využití sociálních sítí, kde budou publikovány příspěvky, obrázky a videa propagující nové formáty eventů AfterWork. Dalším důležitým prvkem budou emailové pozvánky, které budou rozesílány členům coworkingu s informacemi o nadcházejících událostech, jejich obsahu a čase konání. Tímto způsobem se dosáhne přímého oslovení členů a představení nových možností aktivit pořádaných v coworkingu.

Tištěné materiály umístěné v prostorách coworkingu, budou sloužit jako další efektivní způsob komunikace. Plakáty, letáky budou obsahovat vizuálně atraktivní vizualizace nových formátů eventů AfterWork a budou umístěny na viditelných místech v kancelářích, členském baru a na nástěnkách coworkingu.

Kombinací různých forem komunikace, jak online, tak offline, bude dosaženo maximálního dosahu a efektivity propagace nových aktivit. Tímto způsobem se zvýší povědomí a zájem členů coworkingu o nové možnosti a příležitosti zapojit se do eventů AfterWork, což napomůže dosažení cíle zvýšení jejich účasti a posílení komunitního ducha v coworkingu.

### **Sledování a vyhodnocení nových formátů eventů AfterWork (d5)**

Nakonec budou nové formáty eventů monitorovány a vyhodnoceny. Bude sledována účast, spokojenost účastníků míra, zapojení účastníků během událostí a míra interakce mezi účastníky, aby bylo možné zhodnotit úspěšnost nových akcí. Sledování počtu účastníků na

jednotlivých událostech a vývoj účasti v průběhu času poskytne informace o zájmu členů coworkingu o nové aktivity. Účastníkům bude po eventech rozeslán online dotazník, který umožní získat zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s programem, organizace apod.

Na základě těchto analýz budou navržena případná vylepšení nebo úpravy, které povedou k efektivnějšímu využití eventů AfterWork. Úpravy mohou zahrnovat optimalizaci komunikačních strategií a propagačních aktivit nebo přizpůsobení obsahu podle získané zpětné vazby od účastníků.

### **Zhodnocení celého projektu (e1)**

Po implementaci výše zmíněných kroků (poskytnutí členských odměn, implementace virtuálního průvodce pro nové členy, reorganizace sportovních aktivit, reorganizace eventů AfterWork) bude provedeno finální zhodnocení celého projektu.

Analýzy za jednotlivé dílčí kroky budou společně vyhodnoceny z hlediska splnění cílů projektu. V rámci analýzy bude zkoumáno, zda bylo dosaženo dílčích cílů, zda byl naplněn hlavní cíl projektu a jaký byl dopad projektu na členy coworkingu a komunitu jako celek.

Na základě analýz a zpětné vazby budou navržena případná doporučení a vylepšení, která by mohla být provedena pro budoucí fáze projektu nebo pro další podobné projekty v budoucnosti. Tímto způsobem bude zajištěno, že celkové zhodnocení projektu bude kompletní a přínosné pro budoucí strategické rozhodnutí v rámci coworkingu.

## **9.4 Matice odpovědnosti**

Důležitým nástrojem projektového řízení je matice odpovědnosti. Pro účely definování, stanovení úkolů a zodpovědnosti v rámci navrhovaného projektu byla vypracována matice RACI. Stanovením odpovědností bude předejito duplicitám úkolů a dalším organizačním problémům.

Význam zkratk v matici RACI:

- R (responsible) = osoba, která je zodpovědná za vykonání, realizaci daného úkolu. Osoba provede praktickou práci na splnění cíle.
- A (Accountable) = osoba, která je zodpovědná za výsledky daného úkolu a má konečné rozhodovací právo. Osoba nese odpovědnost za správné vykonání úkolu.

- C (consulted) = osoba, se kterou je daný úkol konzultován nebo osoba má informace, které mohou ovlivnit výsledek úkolu. Osoba poskytuje informace, svou odbornost a zkušenosti, díky čemuž může být úkol splněn efektivně.
- I (informed) = osoba, která musí být informována o výsledcích nebo postupu daného úkolu. Osoba je informována, ale v daném úkolu neplní aktivní úlohu.

Vypracovaná matice RACI zobrazuje rozdělení odpovědnosti mezi jednotlivé osoby týmu Impact Hub v rámci projektu ke zlepšení prostředí coworkingu. Pro dosažení hlavního projektového cíle byly stanoveny klíčové činnosti a k nim náležící aktivity, u kterých jsou rozepsány jednotlivé klíčové aktivity. U každé aktivity je jasně stanoveno, kdo je za něj zodpovědný jako celek (A), jaká osoba její aktivitu realizuje (R) a kdo je konzultován (C) nebo informován (I).

Matice RACI je umístěna v příloze P III.

## 9.5 Časová analýza

Tabulka č. 4 zobrazuje časový plán projektu. Jednotlivým aktivitám byla stanovena doba trvání v pracovních dnech, začátek a také konec každé aktivity. Časový plán poskytuje ucelený pohled na časovou náročnost plánovaných aktivit. Časový harmonogram je důležitý pro koordinování projektu a umožňuje sledovat pokrok.

Projekt bude zahájen v září roku 2024 a ukončen bude v lednu 2026 celkovým zhodnocením projektu. Časový harmonogram byl sestaven s cílem implementovat nástroj pro nově příchozí členy na konci roku 2024. Tento plán navazuje na analytickou část diplomové práce, kde bylo zjištěno, že největší počet nově příchozích členů bývá v první polovině kalendářního roku. Za tímto účelem je implementace cílena tak, aby nástroj byl od prvního dne roku 2025 již plně implementován do procesů coworkingu a nástroj tak plnil svůj cíl, tzn. pomohl novým členům se snadno adaptovat do coworkingové komunity. Ze stejného důvodu je implementace programu členských výhod směřována na začátek roku 2025. Implementace reorganizovaného plánu eventů AfterWork připadá na leden 2025.

Pro úspěšné řízení projektu byly stanoveny vzájemné návaznosti jednotlivých aktivit. Na základě těchto návazností byla stanovena kritická cesta. Kritická cesta identifikuje aktivity v projektu, které musí být dokončeny včas, aby se celkový časový rámec projektu nezpозdil.

Tabulka 4 Časový plán projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Začátek	Konec
<b>A</b>	Vytvoření programu členských odměn	15	02.09.2024	20.09.2024
<b>B</b>	Schválení programu členských odměn	10	23.09.2024	04.10.2024
<b>C</b>	Proškolení týmu Impact Hub	1	20.11.2024	20.11.2024
<b>D</b>	Marketingová komunikace programu členských výhod/odměn	41	02.12.2024	31.01.2025
<b>E</b>	Implementace programu členských odměn do provozu coworkingu	5	06.01.2025	10.01.2025
<b>F</b>	Sběr a vyhodnocení zpětné vazby	249	06.01.2025	31.12.2025
<b>G</b>	Vývoj nástroje pro lepší začlenění nových členů do komunity – virtuální průvodce	22	30.09.2024	31.10.2024
<b>H</b>	Schválení virtuálního průvodce	10	11.11.2024	22.11.2024
<b>I</b>	Implementace virtuálního průvodce do provozu coworkingu	10	09.12.2024	20.12.2024
<b>J</b>	Proškolení týmu Impact Hub	1	20.12.2024	20.12.2024
<b>K</b>	Marketingová komunikace virtuálního průvodce	19	06.01.2025	31.01.2025
<b>L</b>	Sběr a vyhodnocení zpětné vazby	249	06.01.2025	31.12.2025
<b>M</b>	Vytvoření plánu reorganizace sportovních aktivit	17	02.12.2024	27.12.2024
<b>N</b>	Získání externích partnerů	25	13.01.2025	14.02.2025
<b>O</b>	Schválení nového programu sportovních aktivit	10	24.02.2025	07.03.2025
<b>P</b>	Implementace nového programu do provozu coworkingu	5	17.03.2025	21.03.2025
<b>Q</b>	Marketingová komunikace nového programu sportovních aktivit	27	24.03.2025	04.04.2025
<b>R</b>	Sběr a vyhodnocení zpětné vazby	199	17.03.2025	31.12.2025
<b>S</b>	Vytvoření plánu reorganizace eventů AfterWork	15	04.11.2024	22.11.2024
<b>T</b>	Schválení nového plánu formátů eventů AfterWork	10	25.11.2024	06.12.2024
<b>U</b>	Implementace nového plánu formátů eventů AfterWork	5	13.01.2025	17.01.2025
<b>V</b>	Marketingová komunikace nových formátů eventů AfterWork	31	17.01.2025	28.02.2025
<b>W</b>	Sledování a vyhodnocení nových formátů eventů AfterWork	244	13.01.2025	31.12.2025
<b>X</b>	Zhodnocení celého projektu	15	05.01.2026	23.01.2026

Graficky znázorněný časový harmonogram projektu je umístěn v příloze P III.

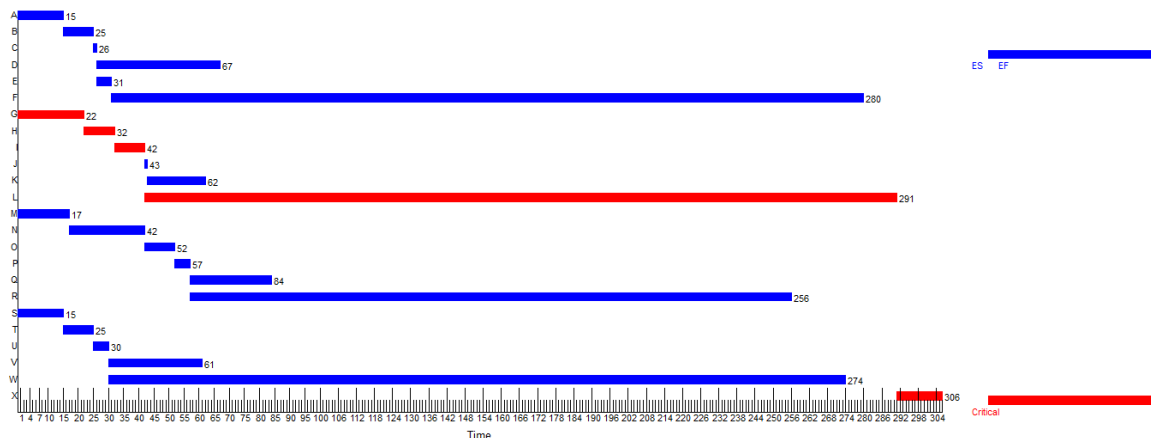
Projekt bude zahájen v září roku 2024 a ukončen bude v lednu 2026 celkovým zhodnocením projektu. Pro úspěšné řízení projektu byly stanoveny vzájemné návaznosti jednotlivých aktivit. Na základě těchto návazností byla stanovena kritická cesta. Kritická cesta identifikuje aktivity v projektu, které musí být dokončeny včas, aby se celkový časový rámec projektu nezpозdil.

V programu Quantitative Methods byla zpracována kritická cesta metodou CPM. Výstupem je stanovení kritické cesty: G -> H -> I -> L -> X. Nejkratší možná doba projektu je 306 dní. Kritickou cestu tvoří celkem 5 činností, u zbylých činností existuje časová rezerva a jejich zpoždění tedy neovlivní celý projekt. Na obrázku č. 6 je červeně vyznačena kritická cesta, časové rezervy i nejkratší možná doba projektu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	306					
A	15	0	15	11	26	11
B	10	15	25	26	36	11
C	1	25	26	36	37	11
D	41	26	67	265	306	239
E	5	26	31	37	42	11
F	249	31	280	42	291	11
G	22	0	22	0	22	0
H	10	22	32	22	32	0
I	10	32	42	32	42	0
J	1	42	43	286	287	244
K	19	43	62	287	306	244
L	249	42	291	42	291	0
M	17	0	17	35	52	35
N	25	17	42	52	77	35
O	10	42	52	77	87	35
P	5	52	57	87	92	35
Q	27	57	84	279	306	222
R	199	57	256	92	291	35
S	15	0	15	17	32	17
T	10	15	25	32	42	17
U	5	25	30	42	47	17
V	31	30	61	275	306	245
W	244	30	274	47	291	17
X	15	291	306	291	306	0

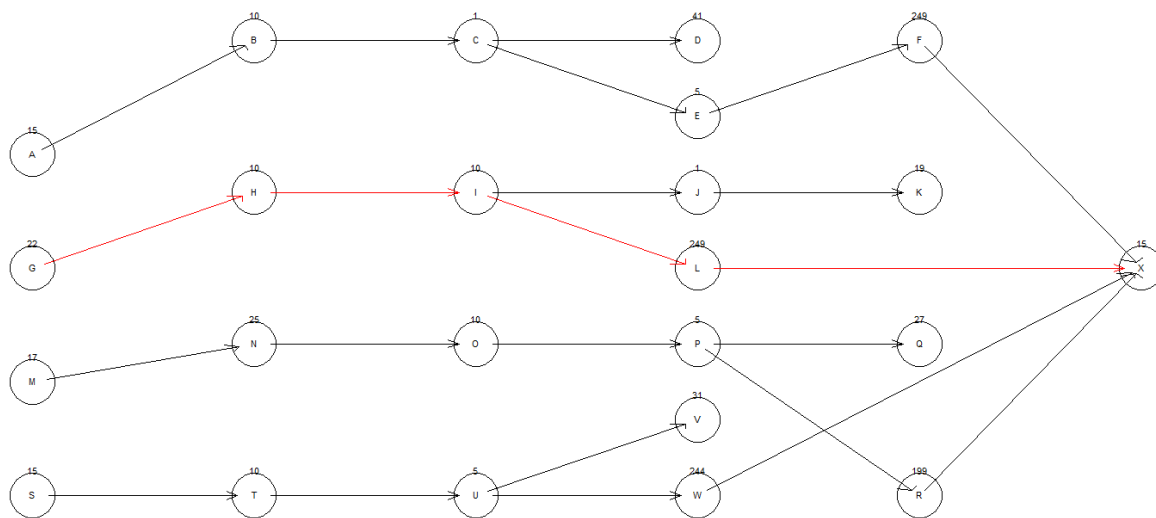
Obrázek 18 Kritická cesta projektu (výstup z programu QM for Windows)

Obrázek č. 19 zobrazuje Ganttův diagram, který znázorňuje kritickou cestu projektu. Modrá barva znázorňuje činnosti, u nichž je časová rezerva a nespádají tedy do kritické cesty. Červenou barvou jsou vyznačeny činnosti bez časové rezervy, tedy kritická cesta projektu.



Obrázek 19 Ganttův diagram projektu (výstup z programu QM for Windows)

Obrázek č. 20 graficky znázorňuje provázanost jednotlivých činností projektu pomocí síťového diagramu. Kritická cesta projektu je vyznačena červenou barvou. U jednotlivých uzlů jsou také vyznačeny nejbližší možné konce jednotlivých aktivit.



Obrázek 20 Síťový diagram projektu (výstup z programu QM for Windows)

## 9.6 Nákladová analýza

Nákladová analýza byla průběžně konzultována s provozní ředitelkou coworkingu Impact Hub Zlín. Na základě těchto konzultací byly stanoveny odhady jednotlivých mzdových sazeb, se kterými nákladová analýza pracuje.

### **Program členských odměn**

Osoba na pozici event manager vytvoří návrh programu členských odměn. Tato aktivita zahrnuje vytvoření soupisu interních pravidel, kterými se bude program členských odměn řídit, včetně vytvoření sdílené tabulky, kam bude zaznamenáván čas jednotlivých členů coworkingu strávený v hlavním sdíleném prostoru. Na základě těchto záznamů budou členové čerpat odměny.

Hodinová mzda event managera byla stanovena na 210 Kč na hodinu. Pracnost této aktivity byla stanovena na 4 hodiny. V časovém harmonogramu projektu je vyhrazeno pro tuto aktivitu 15 dní, jelikož nelze přesně určit, kdy se bude event manager této aktivitě věnovat. Stejným způsobem bude postupováno u dalších pracovníků coworkingu Impact Hub.

Sdílená tabulka bude vytvořena v office programech, na které má Impact Hub zaplacené licence a nebudou zde vyčísleny v nákladech projektu.

Po vytvoření návrhu bude navazovat prezentace návrhu a jeho schválení vedením coworkingu. Prezentaci bude vést operations and community manager a schvalovat bude CEO coworkingu Impact Hub. Mzda operations and community managera byla stanovena na 300 Kč na hodinu. Prezentace, následná diskuse a celkový proces schvalování bude trvat 3 hodiny. Oportunitní náklad osoby na pozici CEO byl stanoven na 400 Kč na hodinu. Celkové náklady na tuto aktivitu byly v součtu vyčísleny na 2 100 Kč.

Proškolení týmu Impact Hub bude probíhat pod vedením osoby na pozici operations and community manager. Proškolení týmu bude trvat 1,5 hodiny. Proškolen bude celý tým Impact Hubu, tedy event manager, host/event manager junior (mzda byla stanovena na 180 Kč/h) a co-host team čítající 4 osoby. (150 Kč/h).

Implementace programu členských odměn jako taková bude spočívat pouze v nasdílení tabulky členům v rámci interní komunikace, tento krok tedy nebude v nákladech zanesen.

Členové budou po zapojení do nově spuštěného programu a splnění jeho podmínek moci čerpat odměnu za strávený čas ve hlavním sdíleném prostoru. Předpokládané průměrné množství odměn, které budou čerpány členy ve formě členských svačín a členských obědů je 10 členských svačín měsíčně, 8 členských obědů měsíčně. Hodnota svačiny z členského baru byla stanovena na 80 Kč, hodnota členského oběda v hodnotě 160 Kč. Předpokládaný měsíční náklad na tyto odměny je podle výše uvedeného stanovena na 2 080 Kč, ročně tedy 24 960 Kč.

Marketingová komunikace bude zahrnovat online i offline sdělení. Osoba na pozici event manager připraví sérii příspěvků, které budou na zveřejněny na sociálních sítích. Některé pouze jednorázově při spuštění programu, další budou přidávány pravidelně jednou měsíčně jako forma připomenutí. Pracnost této činnosti byla stanovena na 4 hodiny. Pracnost vynásobená hodinovou mzdou event managera (210 Kč x 4 hodiny) udává celkové oportunitní náklady ve výši 840 Kč.

Dále junior event manager vypracuje emailové sdělení, které bude následně rozesláno a poslouží jako informace pro členy komunity o spuštění nového programu. Pracnost byla stanovena na 1 hodinu, celkem tedy oportunitní náklady činí 180 Kč.

V návaznosti na to budou vytvořeny vizuály pro tištěnou komunikaci. Event manager vypracuje vizuály, které budou následně po 100 kusech vytištěny ve formátech A4 a A5. Mzdové náklady byly stanoveny s pracností 10 hodin na 2 100 Kč.

Tisk bude proveden externí firmou. Hodnota tisku byla stanovena v případě 100 kusů A5 byla stanovena na 1 226 Kč (6,13 Kč/ks) a pro 100 kusů A4 na 1 750 Kč (8,75 Kč/ks).

Tištěné materiály budou distribuovány co-host teamem do prostor coworkingu. Tištěné materiály budou v prostorách coworkingu stabilně, budou jedenkrát za měsíc do prostor doplňovány. Tato činnost zabere pracovníkovi co-host teamu 30 minut měsíčně. V součtu na tuto činnost případnou oportunitní mzdové náklady ve výši 1 080 Kč.

Každý měsíc bude sbírána a průběžně vyhodnocována zpětná vazba. Sběr zpětné vazby bude formou online dotazníku, jehož vytvoření bude mít na starosti operations and community manager. Pracnost vytvoření dotazníku byla stanovena na 1 hodinu. Dotazník bude junior event managerem rozesílán elektronicky členům, kteří se v daném měsíci do programu zapojili. Operations and community manager bude pravidelně vyhodnocovat na konci každého měsíce nasbíraná data a zpětnou vazbu od členů. Pracnost této činnosti byla stanovena pro každý měsíc 2 hodiny, v ročním součtu 12 hodin, tzn. 7 200 Kč je výše celkových oportunitních mzdových nákladů.

Tabulka č. 5 zobrazuje přehled nákladů na vytvoření programu členských odměn.

Tabulka 5 Přehled nákladů – vytvoření programu členských odměn (vlastní zpracování)

Činnost	Popis nákladů	Druh nákladů	Pracnost (h)	Náklady (Kč)
Vytvoření programu členských odměn	Mzdové náklady operations and community managera	N <sub>OP</sub>	4 h	840 Kč
Schválení programu členských odměn	Mzdové náklady operations and community managera a CEO	N <sub>OP</sub>	3 h	2 100 Kč
Proškolení týmu Impact Hub	Mzdové náklady operation and community managera, event managera, host/event manager junior managera a co-host team	N <sub>OP</sub>	1,5 h	1 935 Kč
Čerpání členských odměn	Předpokládaný roční náklad čerpaných odměn z členského baru	N <sub>SV</sub>	-	24 960 Kč
Marketingová komunikace	Mzdové náklady na vytvoření příspěvků na sociální síť	N <sub>OP</sub>	4 h	840 Kč
	Mzdové náklady na vytvoření emailového sdělení	N <sub>OP</sub>	1 h	180 Kč
	Mzdové náklady na vytvoření grafických vizuálů	N <sub>OP</sub>	10 h	2 100 Kč
	Náklady na tisk materiálů (200 ks A5)	N <sub>SV</sub>	-	1 226 Kč
	Náklady na tisk materiálů (200 ks A4)	N <sub>SV</sub>	-	1 750 Kč
	Mzdové náklady na distribuci tištěných materiálů do prostor coworkingu	N <sub>OP</sub>	6 h	1 080 Kč
Sběr a vyhodnocení zpětné vazby	Mzdové náklady na vytvoření dotazníku	N <sub>OP</sub>	1 h	300 Kč
	Mzdové náklady na pravidelný sběr zpětné vazby	N <sub>OP</sub>	24 h	7 200 Kč
<b>Celkem</b>	-	-	-	<b>44 511 Kč</b>

### Zavedení nástroje pro začlenění nových členů do komunity – virtuální průvodce

Pro účely lepšího začlenění nových členů do komunity coworkingu bude vytvořen virtuální průvodce. Vývoj tohoto nástroje bude zajištěn formou spolupráce s IT oddělení, které zajišťuje IT služby pro celou síť coworkingu.

Pracnost vývoje virtuálního průvodce byla stanovena na 100 hodin, přičemž mzdové náklady na IT vývojáře byly stanoveny na 290 Kč/h. Celkové mzdové náklady na tuto aktivitu tvoří 29 000 Kč.

Následně bude návrh virtuálního průvodce nutné schválit vedením coworkingu. Schválení bude obsahovat prezentaci návrhu vedení a následná diskuse a schválení. Prezentaci bude vést operations and community manager a schvalovat bude CEO coworkingu Impact Hub. Mzda operations and community managera byla stanovena na 300 Kč na hodinu. Prezentace, následná diskuse a celkový proces schvalování bude trvat 3 hodiny. Oportunitní náklad osoby na pozici CEO byl stanoven na 400 Kč na hodinu. Celkové náklady na tuto aktivitu byly v součtu vyčísleny na 2 100 Kč.

Po schválení nástroje bude provedena jeho implementace do provozu coworkingu. Tuto činnost proveden IT vývojář. Pracnost aktivity byla stanovena na 5 hodin a celkové mzdové náklady této aktivity jsou 1 450 Kč.

V návaznosti na implementaci virtuálního průvodce bude třeba proškolit tým pracovníků Impact Hubu. Proškolení týmu Impact Hub bude probíhat pod vedením IT vývojáře. Proškolení týmu bude trvat 1,5 hodiny. Proškolen bude celý tým Impact Hubu, tedy operations and community manager (300 Kč/h) event manager (210 Kč/h), host/event manager junior (mzda byla stanovena na 180 Kč/h) a co-host team čítající 4 osoby (150 Kč/h).

Stejně jako u programu členských výhod bude virtuální průvodce komunikován online i offline formou. Junior event manager vypracuje emailové sdělení, které bude rozesláno současným členům a novým členům po jejich příchodu do coworkingu. Pracnost byla stanovena na 1 hodinu, celkem tedy oportunitní náklady činí 180 Kč.

V návaznosti na to budou vytvořeny vizuály pro tištěnou komunikaci. Event manager vypracuje vizuály, které budou následně po 100 kusech vytištěny ve formátech A4 a A5. Mzdové náklady byly stanoveny s pracností 10 hodin na 2 100 Kč. Tištěné materiály budou distribuovány co-host teamem do prostor coworkingu. Tištěné materiály budou v prostorách coworkingu stabilně, budou jedenkrát za měsíc do prostor doplňovány. Tato činnost zabere pracovníkovi co-host teamu 30 minut měsíčně. V součtu na tuto činnost případnou oportunitní mzdové náklady ve výši 1 080 Kč

Stejným způsobem jako u programu členských výhod bude sbírána průběžně zpětná vazba od nově přichozích členů formou online dotazníku. Cílem šetření bude zjistit, zda byl virtuální průvodce pro nové členy přínosný, jaké změny by členové uvítali apod. Online dotazník vytvoří operations and community manager. Pracnost vytvoření dotazníku byla stanovena na 1 hodinu. Junior event manager bude dotazník rozesílat elektronicky novým

členům měsíc po jejich příchodu do coworkingu. Operations and community manager bude pravidelně vyhodnocovat na konci každého měsíce nasbíraná data a zpětnou vazbu od členů. Pracnost této činnosti byla stanovena pro každý měsíc 2 hodiny, v ročním součtu 12 hodin, tzn. 7 200 Kč je výše oportunitních mzdových nákladů.

Tabulka č. 6 zobrazuje přehled nákladů na vývoj virtuálního průvodce.

Tabulka 6 Přehled nákladů – vývoj virtuálního průvodce (vlastní zpracování)

Činnost	Popis nákladu	Druh nákladů	Pracnost (h)	Náklady (Kč)
Vývoj virtuálního průvodce	Mzdové náklady IT vývojáře	N <sub>OP</sub>	100 h	29 000 Kč
Schválení virtuálního průvodce	Mzdové náklady operations and community managera a CEO	N <sub>OP</sub>	3 h	2 100 Kč
Implementace virtuálního průvodce do provozu coworkingu	Mzdové náklady IT vývojáře	N <sub>OP</sub>	5 h	1 450 Kč
Proškolení týmu Impact Hub	Mzdové náklady operations and community managera, event managera, host/event manager junior managera, co-host team a IT vývojáře	N <sub>OP</sub>	1,5 h	2 370 Kč
Marketingová komunikace	Mzdové náklady na vytvoření emailového sdělení	N <sub>OP</sub>	1 h	180 Kč
	Mzdové náklady na vytvoření grafických vizuálů	N <sub>OP</sub>	10 h	2 100 Kč
	Náklady na tisk materiálů (200 ks A5)	N <sub>SV</sub>		1 226 Kč
	Náklady na tisk materiálů (200 ks A4)	N <sub>SV</sub>		1 750 Kč
	Mzdové náklady na distribuci tištěných materiálů do prostor coworkingu	N <sub>OP</sub>	0,5 h x 12	1 080 Kč
Sběr a vyhodnocení zpětné vazby	Mzdové náklady na vytvoření dotazníku	N <sub>OP</sub>	1 h	300 Kč
	Mzdové náklady na pravidelný sběr zpětné vazby	N <sub>OP</sub>	2 h x 12	7 200 Kč
<b>Celkem</b>	-	-	-	<b>48 756 Kč</b>

### Reorganizace sportovních aktivit

Proces reorganizace sportovních aktivit bude zahájen vytvořením plánu reorganizace. Tento první krok bude vyžadovat pracnost 4 hodin. Plán bude tvořit operations and community manager (300 Kč/h). Celkové mzdové náklady na tuto činnost budou ve výši 1 200 Kč.

Následovat bude schválení nového programu sportovních aktivit, které vyžaduje 3 hodiny práce a celkové mzdové náklady na tuto činnost činí 2 100 Kč. Schválení bude obsahovat prezentaci návrhu vedení a následná diskuse a schválení. Prezentaci bude vést operations and community manager (300Kč/h) a schvalovat bude CEO (400 Kč/h) coworkingu Impact Hub. Mzda operations and community managera byla stanovena na 300 Kč na hodinu. Prezentace, následná diskuse a celkový proces schvalování bude trvat 3 hodiny. Oportunitní náklad osoby na pozici CEO byl stanoven na 400 Kč na hodinu. Celkové náklady na tuto aktivitu byly v součtu vyčísleny na 2 100 Kč.

Za účelem zvýšení atraktivnosti sportovních aktivit bude cílem pořádat každé dva měsíce sportovní aktivitu. Plán sportovních aktivit bude vytvořen tak, aby zaujal zajímavou nabídkou aktivit a přilákal tak vyšší počet členů. Budou pořádány aktivity s různou fyzickou náročností. Konkrétně se bude jednat o instruktora sebeobrany, instruktora bodyweight fitness, pilates a nordic walking. Operations and community manager vyhledá a kontaktuje vybrané instruktory. Tato činnost vyžaduje 4 h a celkové mzdové náklady činí 1 200 Kč.

S vybranými 4 instruktory bude separátně provedena osobní schůzka, vysvětlení záměru programu a dohodnuty podmínky spolupráce. Pracnost této činnosti je stanovena na 1,5 h s jedním lektorem, celkem 6 hodiny. Mzdové náklady na tyto schůzky operations and community managera jsou 1 800 Kč.

V rámci jednotlivých setkání bude na schůzkách podáváno hostům občerstvení ve formě kávy, vody, čaje apod. Celkové náklady na občerstvení pro 4 schůzky jsou 800 Kč. Jednotliví lektori budou mít dle harmonogramu 1,5 h jednorázovou lekci pro členy coworkingu. Náklady na lektora za tuto lekci byla stanovena na 2 000 Kč. Náklady na 4 lektory v celkovém součtu budou činit 8 000 Kč.

Lekce budou organizovány v prostorách coworkingu. Do nákladové analýzy budou tedy započteny oportunitní náklady za využití těchto prostor. Bodyweight fitness workshop bude pořádán v hlavním sdíleném prostoru, stejně jako instruktáž sebeobrany. Každá lekce bude trvat hodinu a půl. Hodinová sazba na pronájem tohoto prostoru je 1 300 Kč na hodinu. Oportunitní náklady na jednu 1,5hodinovou lekci činí 1 950 Kč. Instruktáž sebeobrany a

bodyweight fitness budou pořádány v tomto prostoru. V součtu oportunitní náklady na tento prostor činí 3 900 Kč.

Lekce pilates bude pořádána v prostorách Skyroom se střešní terasou coworkingu. Lekce bude trvat 1,5 hodiny, hodinová sazba za pronájem Skyroom prostoru je 550 Kč. Oportunitní náklady na tuto lekci budou činit 825 Kč.

Celkové oportunitní náklady za pronájem prostot coworkingu pro pořádání sportovních akcí, konkrétně bodyweight fitness workshop, instruktáž sebeobrany a pilates budou v souhrnu vyčísleny na 4 725 Kč. Outdoorová aktivita Nordic walking bude probíhat mimo prostor coworkingu, v okolí města Zlín. Z toho důvodu nejsou v kalkulaci vyčísleny náklady na prostor.

Marketingová komunikace bude probíhat online i offline formou. Junior event manager vypracuje emailové sdělení, které bude dva týdny před pořádáním jednotlivých událostí rozesláno členům.

V návaznosti na to budou vytvořeny vizuály pro tištěnou komunikaci. Event manager vypracuje vizuály, které budou následně po 30 kusech pro každou událost vytištěny ve formátech A4 (8,75 Kč/kus) a A5 (6,13 Kč/kus). V souhrnu bude pro všechny akce celkově vytištěno 120 ks A4 a 120 ks A5 letáčků.

Mzdové náklady na vytvoření grafických vizuálů a následné korekce byly stanoveny s pracností 15 hodin na 3 150 Kč. Tištěné materiály budou distribuovány co-host teamem do prostor coworkingu vždy 14 dní před plánovanou akcí. Tato činnost týmu zabere 30 minut. V souhrnu pro všechny 4 události celkem co-host tým touto činností stráví 120 minut.

Zpětná vazba bude sbírána průběžně od členů po konání jednotlivých aktivit formou online dotazníku. Cílem šetření bude zjistit, zda byla daná sportovní akce, workshop úspěšný, jak byli členové spokojeni s lektorem i organizací, jaké změny by členové uvítali na příští sportovní aktivitě. Online dotazník vytvoří operations and community manager. Pracnost vytvoření dotazníku byla stanovena na 1 hodinu. Junior event manager bude dotazník rozesílat členům hromadně po skončení události. Data budou sbírána po dobu jednoho měsíce a data budou následně vyhodnocena operations and community managerem. Pracnost této činnosti byla stanovena na 1 h pro vyhodnocení dat jedné pořádané sportovní aktivity, v souhrnu pro všechny aktivity celkem 4 hodiny.

Tabulka č. 7 zobrazuje přehled nákladů na reorganizaci sportovních aktivit.

Tabulka 7 Přehled nákladů – reorganizace sportovních aktivit (vlastní zpracování)

Činnost	Popis nákladu	Druh nákladů	Pracnost (h)	Náklady (Kč)
Vytvoření plánu reorganizace sportovních aktivit	Mzdové náklady operations and community managera	N <sub>OP</sub>	4 h	1 200 Kč
Schválení nového programu sportovních aktivit	Mzdové náklady operations and community managera a CEO	N <sub>OP</sub>	3 h	2 100 Kč
Komunikace a zapojení externích 4 lektorů	Mzdové náklady na vyhledání, výběr a kontaktování externích lektorů	N <sub>OP</sub>	4 h	1 200 Kč
	Mzdové náklady na schůzky s externími lektory	N <sub>OP</sub>	6 h	1 800 Kč
	Občerstvení na setkáních s lektory	N <sub>SV</sub>	x	800 Kč
	Náklady za služby externích lektorů	N <sub>SV</sub>	x	8 000 Kč
	Náklady na pronájem prostoru	N <sub>OP</sub>	x	4 725 Kč
Marketingová komunikace	Emailová sdělení	N <sub>OP</sub>	1 h	180 Kč
	Vytvoření grafických vizuálů	N <sub>OP</sub>	15 h	3 150 Kč
	Tištěné materiály (140 ks A5)	N <sub>SV</sub>	x	858 Kč
	Tištěné materiály (140 ks A4)	N <sub>SV</sub>	x	1 050 Kč
	Distribuce tištěných materiálů do prostor coworkingu	N <sub>OP</sub>	1,3 h	234 Kč
Sběr a vyhodnocení zpětné vazby	Mzdové náklady na vytvoření dotazníku	N <sub>OP</sub>	1 h	300 Kč
	Mzdové náklady na pravidelný sběr zpětné vazby	N <sub>OP</sub>	4 h	1 200 Kč
<b>Celkem</b>	-	-	-	<b>26 797 Kč</b>

### Reorganizace eventů AfterWork

Operations and community manager bude zodpovědný za vytvoření plánu nových formátů eventů AfterWork. Tento proces zahrnuje vytvoření nových formátů a jejich následné schválení. Celkové náklady na tuto činnost jsou 1 200 Kč, což odpovídá 4 hodinám práce.

Eventy AfterWork budou pořádány jednou za 3 měsíce. Eventy budou zahrnovat soutěžní herní večery a tematické kulturní večery. Cílem bude zvýšit atraktivitu a návštěvnost těchto akcí. Na jednotlivé eventy budou mít členové možnost přizvat případně své rodinné příslušníky, aby byl podpořen work-life balance. Každý člen bude moci na daný event přivést 2 další osoby (partner/ka a děti). Počet přizvaných členů bude předem nahlášen kvůli dodržení maximálních kapacit eventu a následně bude počtu nahlášených účastníků přizpůsobena organizace.

Po vytvoření plánu nových konceptů eventů AfterWork bude následovat prezentace konceptu a jeho schválení vedením coworkingu. Prezentaci povede operations and community manager a schválení provede CEO coworkingu Impact Hub. Celkové náklady na tuto činnost jsou 2 100 Kč, což odpovídá 3 hodinám práce.

Eventy budou pořádány v prostorách coworkingu. Konkrétně dva herní večery budou pořádány v hlavním prostoru coworkingu a dva tematické kulturní večery ve Skyroomu. Každý event bude trvat celkem 4 hodiny. Hodinová sazba hlavního prostoru coworkingu je 1 300 Kč/h, Skyroom se střešní terasou 550 Kč/h. Eventy AfterWork budou v roce 2025 pořádány celkem 4 s rozestupy 3 měsíců. Souhrnné oportunitní náklady za pronájem těchto prostor bude činit 14 800 Kč.

Coworking bude zajišťovat také občerstvení na těchto akcích. Pro účely kalkulace bude použit předpoklad, že každé akce se zúčastní celkem 60 osob. Jídlo bude připraveno formou rautu, jednoduchého občerstvení (např.: sendviče, saláty apod.). V tomto případě bude stanoven předpokládaný náklad na jídlo na 1 os na cca 180 Kč. Pro případ 60 osob tyto náklady budou činit 10 800 Kč. Podávány budou nealkoholické nápoje. Pro účely kalkulace byly náklady na nápoje na 1 os vyčísleny na cca 80 Kč. Pro případ 60 osob tyto náklady budou činit 4 800 Kč. Celkové náklady na občerstvení pro 60 osob pro jeden event činí 15 600 Kč, pro všechny 4 eventy 62 400 Kč. Občerstvení bude zajištěno od dodavatelů, se kterými coworking pravidelně spolupracuje.

Příprava před každým eventem je stanovena pracností na 1,5 hodiny, pro všechny eventy celkem 6 hodin. Tato aktivita zahrnuje přípravu prostoru, přípravu občerstvení atd. Tuto přípravu bude zajišťovat junior event manager (180 Kč/h) a co-host team (4 osoby, 150Kč/h). Mzdové náklady pro přípravu eventu bude činit 1 170 Kč. Celkové náklady pro všechny eventy budou činit 4 680 Kč.

Marketingová komunikace bude probíhat online i offline formou. Junior event manager vypracuje emailové sdělení, které bude dva týdny před pořádáním jednotlivých událostí rozesláno členům. V návaznosti na to budou vytvořeny vizuály pro tištěnou komunikaci. Event manager vypracuje vizuály, které budou následně po 30 kusech pro každou událost vytištěny ve formátech A4 (8,75 Kč/kus) a A5 (6,13 Kč/kus). V souhrnu bude pro všechny akce celkově vytištěno 150 ks A4 a 150 ks A5 letáčků.

Mzdové náklady na vytvoření grafických vizuálů a následné korekce byly stanoveny s pracností 20 hodin na 4 200 Kč. Tištěné materiály budou distribuovány co-host teamem do prostor coworkingu vždy 14 dní před plánovanou akcí. Tato činnost týmu zabere 30 minut. V souhrnu pro všechny 4 události celkem co-host tým touto činností stráví 120 minut.

Zpětná vazba bude sbírána průběžně od členů po konání jednotlivých eventech AfterWork formou online dotazníku. Cílem šetření bude zjistit, zda byla daná událost úspěšná, jak byli členové spokojeni a jaké změny by členové uvítali na příští události. Online dotazník vytvoří operations and community manager. Pracnost vytvoření dotazníku byla stanovena na 1 hodinu. Junior event manager bude dotazník rozesílat členům hromadně po skončení události. Data budou sbírána po dobu jednoho měsíce a data budou následně vyhodnocena operations and community managerem. Pracnost této činnosti byla stanovena na 1 h pro vyhodnocení dat jednoho eventu, v souhrnu pro všechny 4 eventy celkem 4 hodiny.

Tabulka č. 8 zobrazuje přehled nákladů na reorganizaci eventů AfterWork.

Tabulka 8 Přehled nákladů – reorganizace eventů AfterWork (vlastní zpracování)

Činnost	Popis nákladu	Druh nákladů	Pracnost (h)	Náklady (Kč)
Vytvoření plánu nových formátů eventů AfterWork	Mzdové náklady operations and community managera	N <sub>OP</sub>	4 h	1 200 Kč
Schválení nového plánu formátů eventů AfterWork	Mzdové náklady operations and community managera a CEO	N <sub>OP</sub>	3 h	2 100 Kč
Náklady na realizaci eventů	Náklady na pronájem prostoru	N <sub>OP</sub>	x	14 800 Kč
	Občerstvení na eventech	N <sub>SV</sub>	x	62 400 Kč
	Mzdové náklady na příprava prostoru pro eventy	N <sub>OP</sub>	6 h	4680 Kč
Marketingová komunikace	Mzdové náklady na vytvoření emailového sdělení	N <sub>OP</sub>	4 h	720 Kč
	Mzdové náklady na vytvoření grafických vizuálů	N <sub>OP</sub>	20 h	4 200 Kč
	Náklady na tisk materiálů (200 ks A5)	N <sub>SV</sub>	-	735 Kč
	Náklady na tisk materiálů (200 ks A4)	N <sub>SV</sub>	-	1 050 Kč
	Mzdové náklady na distribuci tištěných materiálů do prostor coworkingu	N <sub>OP</sub>	1,3 h	234 Kč
Sběr a vyhodnocení zpětné vazby	Mzdové náklady na vytvoření dotázníku	N <sub>OP</sub>	1 h	300 Kč
	Mzdové náklady na pravidelný sběr zpětné vazby	N <sub>OP</sub>	4 h	1 200 Kč
<b>Celkem</b>	-	-	-	<b>88 939 Kč</b>

### Celkový přehled nákladů projektu

Tabulka č.9 zobrazuje celkový přehled nákladů spojených s jednotlivými klíčovými aktivitami pro projekt zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín. V tabulce jsou vyčísleny náklady oportunitní a skutečně vynaložené. Oportunitní (náklady obětované příležitosti) představují náklady spojené s příležitostmi, která je ztracena při rozhodnutí pro jinou variantu.

Tabulka č. 9 ukazuje, že celkové náklady na tyto aktivity činí 209 003 Kč, přičemž větší podíl těchto nákladů představují skutečně vynaložené náklady (105 805 Kč). Nejvyšší náklady jsou spojené s reorganizací eventů AfterWork s předpokladem skutečně vynaložených nákladů 64 185 Kč.

Tabulka 9 Celkový přehled nákladů projektu (vlastní zpracování)

	<b>Náklady oportunitní</b>	<b>Náklady skutečně vynaložené</b>	<b>Náklady celkem</b>
Poskytnutí členských výhod/odměn	16 575 Kč	27 936 Kč	44 511 Kč
Zavedení nástrojů pro začlenění nových členů do komunity	45 780 Kč	2 976 Kč	48 756 Kč
Reorganizace sportovních aktivit	16 089 Kč	10 708 Kč	26 797 Kč
Reorganizace eventů AfterWork	24 754 Kč	64 185 Kč	88 939 Kč
<b>Celkem</b>	<b>103 198 Kč</b>	<b>105 805 Kč</b>	<b>209 003 Kč</b>

### 9.7 Riziková analýza

Projekt zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín může být ovlivněn několika faktory. Tyto faktory mohou ohrozit realizaci i celkovou úspěšnost celého projektu. Cílem rizikové analýzy je zhodnotit jednotlivá rizika a navrhnout opatření s cílem minimalizace jejich dopadů na projekt.

Tabulka č.10 zobrazuje možná rizika, jejich pravděpodobnost a významnost dopadu rizika na projekt. Riziková analýza byla sestavena na základě konzultace s provozní ředitelkou coworkingu Impact Hub Zlín.

Tabulka 10 Přehled rizik projektu (vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika	Popis rizika
1.	Nedostatek finančních prostředků	3	5	15	Coworking Impact Hub Zlín nebude disponovat dostatečnými finančními prostředky na uskutečnění všech aktivit.
2.	Selhání softwarových nástrojů	3	3	9	Technické problémy s vývojem virtuálního průvodce
3.	Nedodržení časového harmonogramu	4	3	12	Zpoždění v jednotlivých plánovaných aktivitách zpozdí dosažení cílů projektu v plánovaném termínu.
4.	Neefektivní komunikace se členy coworkingu	2	3	6	Nedostatečná, nejasná komunikace povede k nepochopení cílů členy a nízké účasti členů.
5.	Nízká účast členů na nových aktivitách	3	4	12	Nedostatečný zájem členů sníží celkovou efektivitu projektu.
6.	Selhání dodavatelů a externích partnerů	3	4	12	Zpoždění, selhávání partnerů (lektoři sportovních aktivit) a dodavatelů (občerstvení) povede ke zpomalení projektu.
7.	Nedostatek lidských zdrojů	1	4	4	Nedostatek pracovníků k realizaci aktivit projektu.
8.	Nízká návratnost zpětné vazby	3	3	9	Členové budou neochotní vyplňovat dotazníky a jejich návratnost bude nižší než 30 %.

Nejkritičtějším rizikovým faktorem s nejvyšší hodnotou je riziko nedostatku finančních prostředků. Toto riziko by mělo zásadní dopad na realizaci projektu. Jako opatření pro toto riziko je vypracování podrobného finančního plánu a vyhledání dalších zdrojů financování. Dalším zdrojem financování může být například forma sponzorství či partnerství. Pro snížení pravděpodobnosti tohoto rizika bude důležité také monitorování cashflow a zajištění včasných reakcí na případné neplánované výkyvy. Potřebná bude také pravidelná revize a aktualizace finančních plánů a zdrojů.

Méně pravděpodobné je riziko selhání softwarových nástrojů při vývoji virtuálního průvodce, která by mohla vést zpomalené tohoto vývoje a tím i zpoždění vůči stanovenému časovému plánu projektu. Nástrojem ke snížení pravděpodobnosti tohoto rizika může být

pravidelné zálohování a testování softwaru během vývoje. Software by měl také procházet pravidelnou údržbou a aktualizacemi.

Významným rizikem je také nedodržení časového harmonogramu, jelikož zpoždění jednotlivých plánovaných aktivit povede ke zpoždění celého projektu. Pravidelné kontroly stavu činností umožní včas reagovat na případné časové odchylky. Dalším možným opatřením je mít připravené záložní plány pro kritické fáze projektu.

Další méně pravděpodobné riziko je neefektivní komunikace se členy coworkingu. Nejasná, nesrozumitelná nebo nejednoznačná komunikace může vést k nepochopení cílů projektu a následné nízké participaci členů na pořádaných akcích. Používáním jasných komunikačních sdělení a komunikačních kanálů bude důležité pro zajištění dobré informovanosti členů. Zároveň komunikace by měla být vůči členům transparentní.

V potaz je potřeba vzít také riziko nízké účasti členů na nových aktivitách. Nedostatečný zájem členů komunity může snížit efektivitu projektu. Zvýšit atraktivitu projektu je možné pomocí marketingové komunikace, jejímž cílem bude zvýšení zájmů členů. Účinné může být také aktivní zapojení do výběru a plánování aktivit.

Kritický dopad může způsobit riziko selhání externích partnerů, jelikož spolehlivost partnerů a dodavatelů je pro projekt zásadní. Opatřením proti tomuto riziku může být uzavírání smluv s jasně definovanými závazky a penalizacemi za nedodržení termínů. Dalším možným opatřením může být dohoda s dalšími dodavateli jako záloha pro případ komplikací s hlavními partnery a dodavateli. Nápomocný může být pravidelný monitoring výkonu, spolehlivosti dodavatelů, který bude sloužit jako podklad pro rozhodování o další spolupráci s těmito dodavateli.

Významný dopad může mít na projekt nedostatek lidských zdrojů, které jsou potřebné pro realizaci projektu. Pravděpodobnost tohoto rizika je sice nízká, ale jeho dopad na projekt by mohl být značný. Opatřením by mohlo být vypracováním plánu potřeby pracovníků, na základě kterého by byl proveden případný nábor nových pracovníků. Možností je navázání spolupráce formou flexibilnějších úvazků či dohod (dohoda o pracovní činnosti, úvazky s pružnou pracovní dobou atd.). Mimo výše zmíněného může být nápomocné také zajištění adekvátních motivačních programů pro udržení stávajících pracovníků, protože velká fluktuace pracovníků s sebou přináší i náklady na získávání a nábor nových pracovníků.

Rizikem se se střední pravděpodobností je nízká návratnost zpětné vazby, která může ovlivnit vyhodnocování a řízení projektu. Možným opatřením je zjednodušení získávání

zpětné vazby a motivování členů k vyplňování dotazníků a poskytování zpětné vazby obecně. Dále také sdílení výsledků zpětné vazby s členy a ukázání, jak byly použity k vylepšení služeb, může pozitivně přispět k motivování členů a získávání zpětné vazby v budoucnu.

Tabulka č. 11 poskytuje přehled rizik spojených s projektem a strategie spolu s opatřeními na jejich snížení nebo akceptaci.

Tabulka 11 Přehled rizik projektu a navrhovaná opatření (vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Strategie proti riziku	Opatření proti riziku
1.	Nedostatek finančních prostředků	Snížení	Vypracování podrobného finančního plánu, získání dalších zdrojů financování, pravidelné monitorování, aktualizace nákladů.
2.	Selhání softwarových nástrojů	Snížení	Pravidelné zálohování softwaru a pravidelné aktualizace.
3.	Nedodržení časového harmonogramu	Snížení	Pravidelné kontroly stavu činností v porovnání s časovým harmonogramem, připravení záložního plánu pro kritické fáze projektu.
4.	Neefektivní komunikace se členy coworkingu	Akceptace	Používání jasných komunikačních sdělení, transparentnost cílů.
5.	Nízká účast členů na nových aktivitách	Snížení	Zvýšení atraktivity nových aktivit pomocí marketingové komunikace, zapojení členů do výběru a plánování aktivit.
6.	Selhání dodavatelů a externích partnerů	Snížení	Uzavírání smluv s jasně definovanými závazky a penalizacemi v případě nedodržení podmínek, dohoda s dalšími záložními dodavateli, monitoring výkonu a spolehlivosti dodavatelů.
7.	Nedostatek lidských zdrojů	Akceptace	Vypracování plánu potřeby pracovníků, navázání spolupráce formou flexibilnějších úvazků, motivační programy pro stávající pracovníky.
8.	Nízká návratnost zpětné vazby	Akceptace	Zjednodušení získávání zpětné vazby, motivování členů k poskytování zpětné vazby.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat návrh projektu ke zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín. Práce se zaměřila na identifikaci klíčových rozvojových výzev a potenciálních oblastí pro zlepšení prostřednictvím několika metod sběru dat (nezainteresované pozorování, polostrukturovaný rozhovor s provozní ředitelkou a vyhodnocení sekundárních dat). Cílem analýzy bylo získat komplexní přehled a informace o aktuálním stavu, procesech v coworkingu a pochopení dynamiky komunity.

Výsledky analýzy ukázaly, že existuje několik oblastí, které mohou být optimalizovány pro zvýšení spokojenosti a efektivity členů coworkingu. Konkrétně byla pomocí analýzy identifikována fluktuace v návštěvnosti a délce pobytu členů v hlavním sdíleném prostoru coworkingu, nedostatečná komunikace a nízká míra interakcí mezi členy v hlavním sdíleném prostoru. Zároveň analýza poukázala na nízkou účast členů na sportovních aktivitách i eventech AfterWork. Sekundární data zobrazují možné sezónní trendy v nárůstu počtu členů. Zjištěna byla také absence nástrojů pro lepší začlenění nových členů do komunity coworkingu. Veškeré nasbírané informace a data sloužily jako podklad pro vypracování návrhu projektu.

Coworking Impact Hub Zlín se zaměřuje na poskytování kvalitního pracovního prostředí pro jednotlivce i firmy a zejména na budování komunity, která spojuje různá odvětví a profese. Projekt ke zlepšení tohoto prostředí pomůže Impact Hubu zvýšit přínosy, které členům nabízí. Pro dosažení hlavního cíle projektu byly stanoveny konkrétní dílčí cíle. Aby byl plán projektu strukturovaný a přehledný, byl vypracován logický rámec. Tento rámec identifikuje hlavní výstupy projektu, které byly dále rozpracovány do konkrétního návrhu. Na základě těchto výstupů a dílčích cílů byly definovány klíčové aktivity s podrobným plánem jednotlivých činností. Návrh projektu byl následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Rozvoj coworkingu v České republice i ve světě sehrává významnou roli, jelikož podporuje inovace a mezioborovou spolupráci, přispívá k ekonomickému růstu a modernizaci pracovního prostředí. Z těchto důvodů byla tématu coworkingu věnována i tato diplomová práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. AOKI, Kei, 2021. The Relationship between Well-Being and Knowledge Sharing. Online. *Sustainability*. Vol. 13, no. 9. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13094978>. [cit. 2023-08-23].
2. ARYANTI, Ratih Devi; SARI, Erita Yuliasesti Diah a WIDIANA, Herlina Siwi, 2020. A Literature Review of Workplace Well-Being. Online. *Advances in Social Science*. ISSN 2352-5398. Dostupné z: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134>. [cit. 2023-08-28].
3. AVDIKOS, Vasilis a MERKEL, Janet, 2019. Supporting open, shared and collaborative workspaces and hubs: Recent transformations and policy implications. Online. *Urban Research & Practice*. Vol. 13, no. 4, s. 348-357. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/17535069.2019.1674501>. [cit. 2023-10-02].
4. BERDICCHIA, Domenico; FORTEZZA, Fulvio a MASINO, Giovanni, 2023. The key to happiness in collaborative workplaces. Evidence from coworking spaces. Online. *Rev Manag Sci*. 2023, vol. 17, s. 1213–1242. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00558-0>. [cit. 2023-08-12].
5. BOUNCKEN, Ricarda B. a REUSCHL, Andreas J, 2018. Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Rev Manag Sci*. Vol. 12, no. 1, s. 317–334. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>. [cit. 2023-07-15].
6. BRADLEY, Karin a PARGMAN, Daniel, 2017. The sharing economy as the commons of the 21st century. Online. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. Vol. 10, no. 2, s. 231–247. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx001>. [cit. 2023-09-02].
7. BROTSKY, China; EISINGER, Sarah M. a VINOKUR-KAPLAN, Diane, 2019. *Shared space and the new nonprofit workplace*. ISBN 978-0-19-094046-1.
8. BRYSON, Alex; FORTH, John a STOKES, Lucy, 2017. Does employees' subjective well-being affect workplace performance? Online. *Human Relations*. Vol. 70, no. 8, s. 1017–1037. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>. [cit. 2023-08-19].

9. BUTCHER, Tim, 2018. Learning everyday entrepreneurial practices through coworking. Online. *Management Learning*. Vol. 49, no. 3, s. 327 - 345. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1350507618757088>. [cit. 2023-08-05].
10. CICCARELLI, Francesca Chiara, 2023. Exploring the potential of coworking spaces for quality of working life and wellbeing: a systematic review of academic literature. Online. *CIDADES, Comunidades e Territórios*. Vol. 46. ISSN 2182-3030. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.15847/cct.31751>. [cit. 2023-09-26].
11. CLIFTON, Nick; FUZI, Anita a LOUDON, Gareth Hugh, 2022. Coworking in the Digital Economy: Context, Motivations, and Outcomes. Online. *Futures*. Vol. 135. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2019.102439>. [cit. 2023-10-13].
12. *Climate-KIC About Programmes Get Involved Our Community Resources News & Events EIT Climate-KIC and Impact Hub to support nearly 70 start-ups in countries with low innovation performance*, © 2020. Online. In: ClimAccelerator. Dostupné z: <https://climaccelerator.climate-kic.org/news/eit-climate-kic-and-impact-hub-to-support-nearly-70-start-ups-in-countries-with-low-innovation-performance/>. [cit. 2024-01-14].
13. DURANTE, Giacomo a Margherita TURVANI, 2018. Online. Coworking, the Sharing Economy, and the City: Which Role for the ‘Coworking Entrepreneur’?. Online. *Urban Science*. Vol. 2, no. 3. ISSN 2413-8851. Dostupné z: [doi:10.3390/urbansci2030083](https://doi.org/10.3390/urbansci2030083). [cit. 2023-08-31].
14. GANDINI, Alessandro, 2015. The rise of coworking spaces: A literature review. Online. *Ephemera Journal*. Vol. 15, no. 1, s. 193-205. ISSN 1473-2866. Dostupné z: <https://ephemerajournal.org/contribution/rise-coworking-spaces-literature-review>. [cit. 2023-06-04].
15. HANDZIC, Meliha a BASSI, Antonio, 2017. Knowledge and project management. ISBN 9783319510675.
16. HAO-FAN, Chung; COOKE, Louise; FRY, Jenny a HUNG, I-Hua, 2015. Factors affecting knowledge sharing in the virtual organisation: Employees’ sense of well-being as a mediating effect. Online. *Elsevier*. Vol. 44, s. 70-80. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.040>. [cit. 2023-08-23].

17. HASSON, Gill a BUTLER, Donna, 2020. *Mental health and wellbeing in the workplace*. ISBN 978-0-857-08828-4.
18. HOFEDITZ, Lennart; MIRBABAIE, Milad a STIEGLITZ, Stefan, 2020. Virtually Extended Coworking Spaces? – The Reinforcement of Social Proximity, Motivation and Knowledge Sharing Through ICT. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2012.09538>. [cit. 2023-06-11].
19. HOLZMAN, Ondřej, © 2018. *Impact Hub se spojuje s K10 a vzniká tak největší coworkingový prostor v Česku*. Online. In: Czechcrunch. Dostupné z: <https://cc.cz/impact-hub-se-spojuje-s-k10-a-vznika-nejvetsi-coworkingovy-prostor-v-cesku/>. [cit. 2024-01-14].
20. HOSSAIN, Mokter, 2020. Sharing economy: A comprehensive literature review. Online. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 87. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102470>. [cit. 2023-08-31].
21. *Impact Hub Innovation*. © 2024. Online. Dostupné z: <https://innovation.impacthub.cz/>. [cit. 2024-01-14].
22. *Impact Hub se rozšiřuje do Zlína, láká na pronájem zdarma*, © 2022. Online. In: Mediaguru. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/05/impact-hub-se-rozsiruje-do-zlina-laka-na-pronajem-zdarma/>. [cit. 2024-01-14].
23. *Impact Hub Zlín*. © 2024. Online. Dostupné z: <https://hubzlin.cz/>. [cit. 2024-01-14].
24. *Impact Hub*, © 2024. Online. Dostupné z: <https://impacthub.net/>. [cit. 2024-01-14].
25. KŘEČ, Luboš, © 2022. *Čupr nebo finančníci z RSJ. Coworkingová legenda Impact Hub výrazně mění akcionářskou strukturu*. Online. In: Czechcrunch. Dostupné z: <https://cc.cz/vcela-pro-prepravu-lidi-americky-wisk-ukazal-svuj-samoletajici-taxik-fungovat-ma-za-pet-let/>. [cit. 2024-01-14].
26. MITCHELL, Debbie, 2018. *50 top tools for employee wellbeing*. ISBN 978-0-7494-8218-3.
27. MONTANARI, Fabrizio; MATTARELLI, Elisa a SCAPOLAN, Anna Chiara, 2021. *Collaborative spaces at work*. ISBN 978-0-367-35045-1.

28. MOORE, Steven, 2021. *Collaboration in Coworking Spaces: Impact on Firm Innovativeness and Business Models*. Online. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.09866>. [cit. 2023-10-13].
29. MORISET, Bruno, 2013. Building new places of the creative economy. *The rise of coworking spaces*. Online. Dostupné z: <https://shs.hal.science/halshs-00914075>. [cit. 2023-06-18].
30. MYERSON, Jeremy a TURNER, Gavin, 2017. *New Workspace, New Culture*. ISBN 9781315247977.
31. *O nás*. Online. In: Impact Hub Praha. Dostupné z: <https://www.hubpraha.cz/o-nas/>. [cit. 2024-01-14].
32. OREL, Marko a BENNIS, Will Martin, 2021. Classifying changes. A taxonomy of contemporary coworking spaces. Online. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 23, no. 4, s. 278-296. ISSN 1463-001X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/jcre-12-2020-0061>. [cit. 2023-07-16].
33. OREL, Marko; DVOULETÝ, Ondřej a RATTEN, Vanessa, 2021. *Flexible workplace*. ISBN 978-3-030-62166-7.
34. OSWALD, Kolja a ZHAO, Xiaokang, 2021. Collaborative learning and individual work performance in coworking spaces. Online. *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 23, no. 1, s. 162–179. ISSN 2029-4433. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15692>. [cit. 2023-10-13].
35. *Our story: Our impact journey*, © 2024. Online. In: IMPACT HUB. Impact Hub. Dostupné z: <https://impacthub.net/our-story/>. [cit. 2024-01-14].
36. ROSS, Peter K.; RESSIA, Susan a SANDER, Elizabeth J., 2017. *Work in the 21st Century*. ISBN 9781787145771.
37. SPINUZZI, Clay, 2012. Working Alone Together Coworking as Emergent Collaborative Activity. Online. *Journal of Business and Technical Communication*. Vol. 26, no. 4, s. 399-441. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>. [cit. 2023-06-04].
38. SUAREZ, Ramon, 2014. *Coworking handbook*. ISBN 9781499120639.

39. *The Impact Hub Founding Story*. Online. In: IMPACT HUB PRAHA. Impact Hub Praha. Dostupné z: <https://www.hubpraha.cz/en/stories/the-impact-hub-founding-story/>. [cit. 2024-01-14].
40. TØNNESSEN, Øystein, 2022. Employee Creativity in Coworking Spaces: Towards a Conceptual Framework. Online. *European Journal of Workplace Innovation*. Vol. 7, no. 1, s. 53-83. Dostupné z: <https://doi.org/10.46364/ejwi.v7i1.891>. [cit. 2023-06-11].
41. VÍTOVÁ, Nela, © 2021. *Nejstarší český cowork miří do Zlína. Impact Hub se tam spojí s NWT*. Online. In: Forbes. Dostupné z: <https://forbes.cz/nejstarsi-cesky-cowork-miri-do-zlina-impact-hub-se-tam-spoj-s-nwt/>. [cit. 2024-01-14].
42. WATERS-LYNCH, Julian a POTTS, Jason, 2017. The social economy of coworking spaces: a focal point model of coordination. Online. *Review of Social Economy*. Vol. 75, no. 4, s. 417-433. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00346764.2016.1269938>. [cit. 2023-08-05].
43. WATSON, Nicholas, 2015. *Impact Hub takes on all the fervour of 'a movement' as network increases*. Online. In: Financial Times. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/da67160e-e8d9-11e4-b7e8-00144feab7de>. [cit. 2024-01-14].
44. Y.K. CHUA, Alton a LIEW, Hattie, 2022. Sharing economy research: a research agenda for knowledge management scholars. Online. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. ISSN 2059-5891. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2022-0108>. [cit. 2023-10-13].
45. YANG, Eunhwa; BISSON, Catherine a SANBORN, Bonnie Eaton, 2019. Coworking space as a third-fourth place: changing models of a hybrid space in corporate real estate. Online. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 21, no. 4, s. 324-345. ISSN 1463-001X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2018-0051>. [cit. 2023-06-21].

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CEO Chief Executive Officer

HR Human Resources

IT Informační technologie

OS Open space

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Teoretický rámec aspektů ekonomiky sdílení (vlastní zpracování dle Hossain, 2020) .....	15
Obrázek 2 Teoretický rámec vstupních, výstupních faktorů a výsledků coworkingu (vlastní zpracování dle Clifton et al., 2022).....	17
Obrázek 3 Působení klíčových faktorů na vzestup coworkingu (vlastní zpracování dle Clifton et al., 2022).....	19
Obrázek 4 Koncept „práce-učení-hra“ (vlastní zpracování dle Waters-Lynch, Potts, 2017).....	20
Obrázek 5 (vlastní zpracování dle Bouncken, Reuschl, 2018).....	33
Obrázek 6 Spektrum spolupráce ve sdílených pracovních prostorech dle úrovně angažovanosti (vlastní zpracování dle Brotsky et al., 2019) .....	34
Obrázek 7 Hierarchie potřeb členů sdílených pracovních prostor pro dosažení úspěšné spolupráce (vlastní zpracování dle Brotsky et al., 2019).....	35
Obrázek 8 Mapa současných poboček coworkingové sítě Impact Hub (Impact Hub, © 2024) .....	44
Obrázek 9 Časová osa vývoje coworkingové sítě Impact Hub .....	46
Obrázek 10 Mapa coworkingové sítě Impact Hub v České republice.....	49
Obrázek 11 Organizační struktura Impact Hub Zlín (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 12 Fotografie hlavního sdíleného prostoru coworkingu Impact Hub Zlín (fotografie poskytnuta coworkingem Impact Hub Zlín).....	57
Obrázek 13 Fotografie kuchyňky a baru v hlavním sdíleném prostoru coworkingu Impact Hub Zlín (fotografie poskytnuta coworkingem Impact Hub Zlín) .....	58
Obrázek 14 Tematické celky na základě kvalitativního kódování polostrukturovaného rozhovoru (vlastní zpracování) .....	64
Obrázek 15 Graf vývoje celkového počtu členů v letech 2022 až 2024 (vlastní zpracování poskytnutých dat coworkingem Impact Hub Zlín).....	68
Obrázek 16 Graf počtu odchozích členů v letech 2022 až 2024 (vlastní zpracování poskytnutých dat coworkingem Impact Hub Zlín).....	69
Obrázek 17 Graf počtu příchozích členů v letech 2022 až 2024 (vlastní zpracování poskytnutých dat coworkingem Impact Hub Zlín).....	70
Obrázek 18 Kritická cesta projektu (výstup z programu QM for Windows) .....	89
Obrázek 19 Ganttův diagram projektu (výstup z programu QM for Windows) .....	90
Obrázek 20 Síťový diagram projektu (výstup z programu QM for Windows) .....	90

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Typy tarifů v Impact Hubu Zlín (vlastní zpracování dle Impact Hub Zlín, © 2024) .....	53
Tabulka 2 Sekundární data z proběhlých eventů v coworkingu Impact Hub Zlín (vlastní zpracování poskytnutých dat coworkingem Impact Hub Zlín) .....	66
Tabulka 3 Současný stav prostředí coworkingu Impact Hub Zlín a identifikované rozvojové výzvy (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 4 Časový plán projektu (vlastní zpracování) .....	88
Tabulka 5 Přehled nákladů – vytvoření programu členských odměn (vlastní zpracování).93	
Tabulka 6 Přehled nákladů – vývoj virtuálního průvodce (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 7 Přehled nákladů – reorganizace sportovních aktivit (vlastní zpracování) .....	98
Tabulka 8 Přehled nákladů – reorganizace eventů AfterWork (vlastní zpracování).....	101
Tabulka 9 Celkový přehled nákladů projektu (vlastní zpracování).....	102
Tabulka 10 Přehled rizik projektu (vlastní zpracování).....	103
Tabulka 11 Přehled rizik projektu a navrhovaná opatření (vlastní zpracování) .....	105

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Pozorovací protokol

Příloha P II: Logický rámec projektu

Příloha P III: Matice RACI

Příloha P IV: Časový harmonogram projektu

Příloha P V: Přepis rozhovoru s provozní ředitelkou Impact Hub Zlín

## PŘÍLOHA P I: POZOROVACÍ PROTOKOL

Číslo pozorování	Den	Datum	Časový úsek	Počet osob pracujících osob v open space						Pořyb osob	
				Déle než 1 hodinu	Déle než 2 hodiny	Déle než 4 hodiny	Déle než 6 hodin	Déle než 8 hodin	Příchod/odchod	Nejfrekventovanější čas	
<i>pilotní pozorování</i>	<i>úterý</i>	<i>09.01.2024</i>	<i>8:30 až 17:30</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>26</i>	<i>11:30 až 13:00</i>	
<b>1</b>	pondělí	22.01.2024	8:30 až 17:30	15	6	5	2	1	25	12:00 až 13:00	
<b>2</b>	úterý	23.01.2024	8:30 až 17:30	6	4	3	1	0	24	11:30 až 12:30	
<b>3</b>	středa	24.01.2024	8:30 až 17:30	12	8	6	5	0	19	11:30 až 12:00	
<b>4</b>	čtvrtek	25.01.2024	8:30 až 17:30	10	5	5	3	1	17	11:30 až 12:00	
<b>5</b>	pátek	26.01.2024	8:30 až 17:30	4	2	3	0	0	14	11:30 až 12:00	

Celkový počet osob	Aktivity osob				Míra vzájemné komunikace mezi členy v open space
	Samostatná práce (počet osob)	Počet osob spolupracujících s dalšími členy	Osobní schůzky (počet schůzek)	Online schůzky (počet schůzek)	
43	8	4	5	0	<i>střední</i>
54	12	3	9	5	<i>střední</i>
38	4	4	5	1	<i>nízká</i>
50	14	5	8	4	<i>střední</i>
41	9	5	6	4	<i>střední</i>
23	4	2	2	1	<i>nízká</i>

Rozmístění osob	Kolik osob využilo bar	Úroveň hluku	Poznámky
samostatně pracující u kancelářských stolu v zadní části open space, využívají polohovatelné stoly, schůzky v „neformální zóně“, obědy v předu u baru	25	nízká	členové interagují s Hub týmem, několik členů pracuje se sluchátky, přichází osoby nenavazují kontakt s osobami, které v OS sedí
spolupráce u kancelářských stolu ve střední open space, samostatně pracující v zadu v open space, využívány el. stoly; schůzky v „neformální zóně	29	nízká	interakce členů s týmem Hubu, členové při příchodu do open space další členy málokdy zdraví, v průběhu práce členové střídají místa, anglicky hovořící členové interagují s ostatními méně
spolupráce u kancelářských stolu ve střední open space, samostatně pracující v zadu v open space, zabrány el. stoly, schůzky v „neformální“ zóně	20	střední	větší hluk, přítomni anglicky hovořící členové a interagují s týmem Hubu, při příchodu členové nenavazují ani oční kontakt s ostatními v open space
spolupráce u kancelářských stolu ve střední open space, samostatně pracující v zadu v open space, využívány el. stoly; schůzky v „neformální zóně,	19	nízká	členové si sedají stejná místa, méně frekventované dny, v průběhu práce členové střídají místa, přítomni anglicky hovořící členové, členové aktivně komunikují u baru
spolupráce u kancelářských stolu ve střední open space, samostatně pracující v zadu v open space, využívány el. stoly; schůzky v „neformální zóně,	14	nízká	členové si sedají na stěná místa, lidé nejvíc interagují u oběda, v průběhu práce členové střídají místa, anglicky hovořící členové téměř neinteragují s dalšími osobami
je sedí samostatně ve střední open space	15	nízká	nejméně frekventovaný den, nejvíce členové komunikují u oběda a baru

# PŘÍLOHA P II: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

<p><b>Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)</b></p> <p>Zvyšší účasti členů na sportovních aktivitách organizovaných coworkingem</p>	<p><b>Strukturální ukazatel:</b></p> <p>Zvyšší počet dlouhodobě a pravidelně pracujících členů v hlavním sdíleném prostoru</p> <p><b>Objektivně ověřitelné ukazatele:</b></p> <p>Zvyšší počet dlouhodobě a pravidelně pracujících členů v hlavním sdíleném prostoru min o 10%, zvýšení počtu setkání členů coworkingů v hlavním sdíleném prostoru min o 10%, návštěv účastí členů na eventech AfterWork min o 20 %, zvýšení účasti členů na sportovních aktivitách organizovaných coworkingem min o 20 % do konce roku 2025</p>	<p><b>Zdroj informací k ověření/způsob ověření</b></p> <p>Přiběžné sledování a evidence počtu dlouhodobě pracujících členů každý měsíc a porovnání s počtem v minulých obdobích, sledování a evidence počtu setkávání členů v hlavním prostoru a porovnání s předchozími obdobími, evidence účasti na každém eventu AfterWork a porovnání s předchozími eventy, použití registračního systému pro sledování návštěvnosti, pravidelná zprávná vazba od členů formou dotazníkového šetření</p>
<p><b>Projektové cíle (účel, specifický cíl)</b></p> <p>Zlepšení prostředí coworkingu Impact Hub Zlín</p>	<p>Zvyšší počet podnikatelských iniciativ o min 5 % do konce roku 2025</p>	<p>Sledování a evidence počtu nových podnikatelských iniciativ a projektů, pravidelné setkávání s členy a zjišťování jejich podnikatelských plánů</p>
<p><b>Výstupy (výsledky)</b></p> <p>4. Reorganizace eventů AfterWork</p> <p>1.1. Vytvoření programu členských odměn</p> <p>1.2. Schválení programu členských odměn</p> <p>1.3. Proškolení týmu Impact Hub</p> <p>1.4. Marketingová komunikace programu členských odměn</p> <p>1.5. Implementace programu členských odměn do provoz</p> <p>1.6. Sběr a vyhodnocení výsledků zpětné vazby</p> <p>2.1. Vývoj nástroje pro lepší začlenění nových členů do komunity - virtuální průvodce</p> <p>2.2. Schválení virtuálního průvodce</p> <p>2.3. Implementace virtuálního průvodce do provozu coworkingu</p> <p>2.4. Proškolení týmu Impact Hub</p> <p>2.5. Marketingová komunikace virtuálního průvodce</p> <p>2.6. Sběr a vyhodnocení zpětné vazby</p> <p>3.1. Vytvoření plánu reorganizace sportovních aktivit</p> <p>3.2. Získání externích partnerů</p> <p>3.3. Schválení nového programu sportovních aktivit</p> <p>3.4. Implementace nového programu do provozu coworkingu</p> <p>3.5. Marketingová komunikace nového programu sportovních</p> <p>3.6. Sběr a vyhodnocení výsledků a zpětné vazby</p> <p>4.1. Vytvoření plánu reorganizace formátů eventů AfterWork</p> <p>4.2. Schválení nového plánu formátů eventů AfterWork</p> <p>4.3. Implementace nového plánu formátů eventů AfterWork</p> <p>4.4. Marketingová komunikace nových formátů eventů</p> <p>4.5. Sběr a vyhodnocení výsledků a zpětné vazby</p> <p>5.1. Vyhodnocení celého projektu</p>	<p>1. Poskytnutí členských odměn</p> <p>2. Zavedení nástroje pro lepší začlenění nových členů do</p> <p>3. Reorganizace sportovních aktivit</p> <p>4. Reorganizace eventů AfterWork</p> <p>1.1. Vytvoření programu členských odměn</p> <p>1.2. Schválení programu členských odměn</p> <p>1.3. Proškolení týmu Impact Hub</p> <p>1.4. Marketingová komunikace programu členských odměn</p> <p>1.5. Implementace programu členských odměn do provoz</p> <p>1.6. Sběr a vyhodnocení výsledků zpětné vazby</p> <p>2.1. Vývoj nástroje pro lepší začlenění nových členů do komunity - virtuální průvodce</p> <p>2.2. Schválení virtuálního průvodce</p> <p>2.3. Implementace virtuálního průvodce do provozu coworkingu</p> <p>2.4. Proškolení týmu Impact Hub</p> <p>2.5. Marketingová komunikace virtuálního průvodce</p> <p>2.6. Sběr a vyhodnocení zpětné vazby</p> <p>3.1. Vytvoření plánu reorganizace sportovních aktivit</p> <p>3.2. Získání externích partnerů</p> <p>3.3. Schválení nového programu sportovních aktivit</p> <p>3.4. Implementace nového programu do provozu coworkingu</p> <p>3.5. Marketingová komunikace nového programu sportovních</p> <p>3.6. Sběr a vyhodnocení výsledků a zpětné vazby</p> <p>4.1. Vytvoření plánu reorganizace formátů eventů AfterWork</p> <p>4.2. Schválení nového plánu formátů eventů AfterWork</p> <p>4.3. Implementace nového plánu formátů eventů AfterWork</p> <p>4.4. Marketingová komunikace nových formátů eventů</p> <p>4.5. Sběr a vyhodnocení výsledků a zpětné vazby</p> <p>5.1. Vyhodnocení celého projektu</p>	<p>Implementace nového programu členských odměn v lednu 2025</p> <p>Implementace virtuálního průvodce v prosinci 2024</p> <p>Implementace nového plánu sportovních aktivit v březnu 2025</p> <p>Implementace nového programu eventů AfterWork v lednu 2025</p> <p><b>Prostředky:</b></p> <p>Finanční prostředky</p> <p>Lidské zdroje</p> <p>Kanály pro marketingovou komunikaci</p> <p>Prostory pro školení</p> <p>Prostory pro realizaci sportovních aktivit</p> <p>Nástroje pro zaznamenávání a vyhodnocování výsledků, zpětné vazby</p> <p>Prostory pro realizaci eventů AfterWork</p> <p>Vybavení pro realizaci eventů AfterWork</p> <p>1.6. Sběr a vyhodnocení zpětné vazby - leden až prosinec 2025</p> <p>2.1. Vývoj nástroje pro lepší začlenění nových členů do komunity - září až říjen 2024</p> <p>2.2. Schválení virtuálního průvodce - listopad 2024</p> <p>2.3. Proškolení týmu Impact Hub - prosinec 2024</p> <p>2.4. Implementace nových nástrojů a procesů do provozu coworkingu - leden 2025</p> <p>2.5. Marketingová komunikace virtuálního průvodce - leden až únor 2025</p> <p>2.6. Sběr a vyhodnocení zpětné vazby - leden až prosinec 2025</p> <p>3.1. Vytvoření plánu reorganizace sportovních aktivit - leden 2025</p> <p>3.2. Získání externích partnerů - leden až únor 2025</p> <p>3.3. Schválení nového programu sportovních aktivit - únor až březen 2025</p> <p>3.4. Implementace nového programu do provozu coworkingu - březen 2025</p> <p>3.5. Komunikace a propagace nového programu sportovních aktivit - březen až duben 2025</p> <p>3.6. Sběr a vyhodnocení výsledků, zpětné vazby nového programu sportovních aktivit - březen až prosinec 2025</p> <p>4.1. Vytvoření plánu reorganizace formátů eventů AfterWork - listopad 2024</p> <p>4.2. Schválení nového plánu formátů eventů AfterWork - leden 2025</p> <p>4.3. Implementace nového plánu formátů eventů AfterWork - leden až únor 2025</p> <p>4.4. Marketingová komunikace nových formátů eventů AfterWork - leden až únor 2025</p> <p>4.5. Sběr a vyhodnocení výsledků, zpětné vazby nových formátů eventů AfterWork - leden až červen 2025</p> <p>5.1. Vyhodnocení celého projektu - leden 2026</p>

<b>Předpoklady a rizika</b>
<b>Nedostatek finančních</b>
<b>Selhání softwarových nástrojů</b>
<b>Nedodržení časového harmonogramu</b>
<b>Neefektivní komunikace se členy coworkingu</b>
<b>Nizká účast členů na nových aktivitách</b>
<b>Selhání dodavatelů a externích partnerů</b>
<b>Nedostatek lidských zdrojů</b>
<b>Nizká návratnost zřetímé vazby</b>
<b>Předěžné podmínky:</b>
Podpora CEO coworkingu
Základní infrastruktura coworkin
Zapojení týmu Impact Hub
Členská základna coworkingu
Finançe
Technologie

## PŘÍLOHA P III: MATICE RACI

	CEO	Operations and community manager	Event manager	Host/event manager junior	Co-host team	IT
<b>Poskytnutí členských odměn</b>		A				
1.1. Vytvoření systému členských odměn	I	C	R	C		
1.2. Schválení programu	R	C	I	I	I	
1.4. Proškolení týmu Impact Hub		R	I	I	I	
1.3. Marketingová komunikace programu		C	R			
1.5. Implementace programu do provozu coworkingu	I	R	C	I	I	
1.6. Sběr a vyhodnocení výsledků programu	I	R	C	C		
<b>Zavedení nástroje pro začlenění nových členů do komunity - virtuální průvodce</b>		A				
2.1. Vývoj virtuálního průvodce	I	C	C			R
2.2. Schválení virtuálního průvodce	R	C	I	I	I	I
2.3. Implementace virtuálního průvodce do provozu coworkingu	I	C	I	I	I	I
2.4. Proškolení týmu Impact Hub		C	I	I		R
2.5. Komunikace a propagace virtuálního průvodce	C	C	R			
2.6. Sběr a vyhodnocení zpětné vazby členů	I	R	C	C		
<b>Reorganizace sportovních aktivit</b>		A				
3.1. Vytvoření plánu reorganizace sportovních aktivit	I	R	C			
3.2. Získání externích partnerů	C	R	C			
3.3. Schválení nového programu sportovních aktivit	R	C	I	I	I	
3.4. Implementace nového programu do provozu coworkingu	I	C	R		I	
3.5. Komunikace a propagace nového programu		C	R			
3.6. Sběr a vyhodnocení výsledků nového programu	I	R	C	C		
<b>Reorganizace eventů AfterWork</b>		A				
4.1. Vytvoření plánu reorganizace eventů AfterWork	I	R	C			

4.2. Schválení nového plánu formátů eventů AfterWork	R	C	I	I	I	
4.3. Implementace nového plánu formátů eventů AfterWork	I	C	R		I	
4.4. Marketing a propagace nových formátů eventů AfterWork		C	R			
4.5. Sledování a vyhodnocení nových formátů eventů AfterWork	I	R	C	C		





## **PŘÍLOHA P V: PŘEPIS ROZHOVORU S PROVOZNÍ ŘEDITELKOU IMPACT HUB ZLÍN**

### **1. Jaký je aktuální stav pracovního prostředí coworkingu v Impact Hub Zlín a jak se vyvíjí?**

Aktuální stav je takový, že místem hlavního dění pro coworking je náš open space v přízemí. Jedná se o místo, kde se může sdružovat komunita, ať už využívá kteréhokoliv tarifu. Z mého pohledu jde o nejfrekventovanější prostředí pro naši komunitu v rámci setkávání se. Mimo hlavního open space máme ještě prostranství s fixními stoly na třetím a šestém podlaží, kde je komunita svým způsobem, jak už sám název tarifu napovídá, více fixní. Jedná se o místo, kde na ty stejné tváře narážíte denně, a k obměně dochází jen v případě odchozích členů. V open space se to vyvíjí tak, že mnohdy dorazí někdo jen na daypass, či jako návštěva někoho z našich členů, a potom nám zde rotují naše členské stálíce, a také členové z ostatních pater. Kanceláříci, jak říkáme členům, kteří si u nás pronajímají kanceláře, v open space rádi využívají prostoru pro menší schůzky nebo pauzy na kávu. Občas sem dorazí zkrátka vypnout, když si potřebují třeba jen odpočinout. Také tady máme takové ty zaryté pracanty, kteří si v open space sednou úplně dozadu, aby celý den, co u nás sedí, jen a jen pracovali. Sem tam se stane, že se stěhují mezi stolečkama, protože zjistí, že je jim to třeba někde sympatičtější.

### **2. Jak byste řekla, že se zdejší pracovní prostředí aktuálně vyvíjí nebo se vyvíjelo v čase?**

Hlavně v open space, když se nyní podíváme na aktuální set up, tedy jak to tady máme rozestavěné, tak je to vždycky hodně ovlivněné i tím, jestli zrovna připravujeme nějaký větší event. Jestli potřebujeme z open space něco někam stěhovat. Takže sem tam se stane, že sem člen přijde a stoly jsou rozestavěné trošku jinak než posledně, když dorazil pracovat. Občas máme odezvu od členů, že předtím to bylo lepší, „tam se mi sedělo líp, raději sedávám takhle a takhle“. Například, když jsme do open space přidali polohovatelné stoly, tak to bylo za členy velké plus, protože tady máme i členy, které opravdu bolí záda, takže toho hned rádi využili. Taky jsme tady měli od paní Zdenky speciální stoličky. Paní Zdenka nám půjčila polohovatelné ergonomické stoličky, které jsme v open space měli nějakou dobu na testování, jedna taková stolička stojí přibližně deset až patnáct tisíc korun. Pro Zdenku to bylo svým způsobem promo, naopak pro naše členy to byla možnost si něco takového koupit domů nebo třeba k fixnímu stolu, který mají tady u nás nahoře. Dokonce se u nás stalo, že

jedna naše členka, Eliška, která využívá členství na fixním stole, si sem dolů chodila ozkoušet tu stoličku, a pak si jednu takovou koupila i ke svému fixnímu stolu. Zároveň, co se týká toho prostředí, tak v open space máme takové útulnější zóny, dvě sedačky vpředu, jednu vzadu. Je to právě místo, kde se členové se chodí sdružovat, když jdou na kafčo nebo když si chtějí odpočinout. Ještě mě napadá, že se prostor vyvinul a proměnil i tím způsobem, že jsme se snažili odlišit a vizuálně oddělit od sebe jednotlivé zóny. Takže taková ta kávičková nebo schůzková zóna je po stranách open space – víceméně prostor dá se říct lemuje. Kavárenské stoly nám slouží zároveň i pro eventy, takže když je stěhujeme tak tím neobtěžujeme členy, kteří sedí přímo ve středu open space a opravdu pracují. Takže je nerušíme, tím, že bychom stěhovali stoly okolo nich, a ani jim nebereme ty, u kterých jsou zvyklí v oné pracovníjší zóně sedávat. Nejvíce pracovní zóna v open space je ale až úplně vzadu, protože k člověku sem nedojde hluk z přední části, navíc tu najdete polohovatelné stoly, a kancelářské stoly a k nim i speciální kancelářské židle. To je za mě taková nejvíce ajťácká zóna rámci open space.

### **3. Můžete uvést hlavní výzvy nebo aspekty, kterým čelíte při udržování nebo vylepšování takového pracovního prostoru**

Myslím si, že hlavní výzva jsou vždycky ti lidé a ta zpětná vazba. I kdyby to bylo v rámci jednotek, pokud mi nějaký jeden zarytý člen, který sem do open space chodí každý den a sedí tady s námi několik hodin denně, dá zpětnou vazbu, tak je pro mě strašně důležité. Když mi řekne „měl jsem radši, když ten stůl byl napravo a ne nalevo“, rádi uděláme ten krok, že pokud to situace dovoluje, tak stolek půjde zpět na svoje původní místo. Snažíme se opravdu vyslechnout každého člena zvlášť a vnímat jeho postřehy a potřeby. Protože každý takový point se počítá. Takže to jsou pro nás ty největší výzvy, sbírat zpětnou vazbu, protože ne vždycky je snadné se k ní dostat, ale když se k ní dostaneme, tak je to to, co nás posouvá.

### **4. Jaké změny nebo noviny se v poslední době objevily v rámci toho pracovního prostředí?**

Momentálně se zaměřujeme na refresh našeho členského baru. Rešerši pro celou naši komunitu podnikáme skrze dotazník. Členové si mohou přes QR kód na baru načíst dotazník, kde se doptáváme na to, co si nejradši členové chodí kupovat, což i pro nás ve výsledku znamená vyšší ziskovost v rámci výnosů z členského baru. Ptáme se, co nejradši pijí, co nejradši jí, co by nejvíce na baru ocenili nebo naopak, co jim moc nešmakuje. Sbíráme tedy

data, abychom zjistili, co teď v následujících týdnech můžeme s našimi dodavateli svačin nebo cateringu probrat, a být zase té naší komunitě blíž i co se týče nabídky na baru.

Zároveň jsme se v rámci průzkumu ptali na náš koncept eventu s názvem Afterwork. Tím, že jsme zjistili, že koncept Afterwork oproti jiným akcím nebyl až tak oblíbený, neměl až tak velkou odezvu v rámci návštěvnosti, tak jsme se ptali, co je hlavním důvodem, proč se členové Afterworků zas tak moc neúčastní. Z toho nám teď vyplynula docela fajn data. Většina lidí odůvodňuje tu situaci spíš tím, že mají rodiny nebo třeba dojíždějí z větší dálky, musí pro děti do školy nebo do školky. A i když by rádi ve finále s námi někam zašli, tak je doma čekají pracovní povinnosti, kterým momentálně dávají přednost, což je pochopitelné. Co se týká Afterworků, tedy například hraní deskovek, kinopromítání, chození společně někam do města, tak to většinou chodili hlavně členové, kteří buďto mají děti už odrostlé anebo je naopak ještě nemají. Takže teď dáváme do éteru členům velký otazník skrze náš dotazník, které dny by členové mohli, které dny jsou pro ně udržitelné, například které dny v týdnu jim třeba může partner pohlídat to dítě nebo které dny mají třeba stabilně volnější. Zároveň bychom chtěli obnovit koncept Impact Hub Move, pod který spadá i koncept Výběhy z Hubu s naším členem Bobem Komínem, který je zakladatelem běžeckého seriálu Běhy Zlín. Spadají pod něj všechny půlmaratony nebo triatlony tady na Zlínsku či v okolí. Takže jsme se právě členů zeptali, kdy by mohli během měsíce února vyběhnout, abychom podpořili zdravý pohyb. Máme začátek roku, takže lidi to může motivovat, i z toho důvodu, že v rámci novoročního předsevzetí se sebou chtějí něco dělat. A k tomu mají pod střechou právě tady Boba, který jim v tom může pomoci, motivovat je. Takže nyní sbíráme data a v příštích týdnech budeme vyhodnocovat.

## **5. A konkrétně k fyzickému prostředí jako takovému, se zde vyvíjely jaké změny?**

Ve foyer máme členskou stěnu, na které máme všechny naše coworkery a naše kancelářské členy. Pro celý objekt stěna funguje jako takové kukátko do naší komunity. Každý tam o sobě zanechává kratší medailonek o tom, co dělá, čemu se věnuje a tak dále, ale už to nějakou dobou nebylo aktualizované. Takže nyní kolegyňka zpracovává data a všechny naše členy, od kterých nám například chybí fotka nebo medailonek, obepisuje, abychom měli stěnu updatovanou. Členové se nám za tu dobu i proměnili, takže některé členy bylo potřeba ze stěny třeba oddělat, zase naopak spousta z nich byla potřeba doplnit.

## **6. Jakou máte zpětnou vazbu ze strany členů na takové změny?**

Jak opakuju vždycky, tak náš Hub je plný mlsounů. A kdykoliv se to týká jídla, tak se na to ozve vždycky hrozně moc lidí. Musím říct, že jsem až nečekala, jak se třeba ve zmiňovaném dotazníku členové tolik rozepíšou, až celé odstavce toho, co se jim třeba líbí nebo co by chtěli změnit. Myslím si, že ve finále i v případě těch tichých, zarytých ajťáků je to možnost, jak se vyjádřit, aniž by je někdo konfrontoval tváří v tvář, což většinou stydlíni úplně nechtějí. Naopak, co se týká členské stěny, tak noví členové se často sami vyptávali, kdy tam budou viset, zda mají sami něco připravit. Myslím, že zpětná vazba je v tomto fajn. Dotazníkem se dostaneme ke zpětné vazbě i. od těch nesmělých, za což jsem ráda.

## **7. Můžete popsat charakteristické rysy komunity v Impact Hubu Zlín?**

Jen těžko se dá celá komunita popsat pouze jedním slovem, protože tady máme lidi z různých odvětví a ta odvětví se pak na oněch rysech docela podepisují. Máme ve velké míře zastoupeno členství z IT odvětví, většinou jsou to docela introverti, ale zároveň si myslím, že jsou dost vnímaví. Kdybych měla popsat jeden charakteristický rys, pomyslím asi prvně a to, že každý náš člen je vnímavý. Myslím si, že vnímavost rezonuje celým naším Hubem. My sami si zakládáme na tom, být co nejvíce otevření. Důvěřujeme si a jsme tady jeden pro druhého nejen z toho pracovního hlediska, ale i z toho přátelského. A když někdo potřebuje s něčím pomoci, je jedno, jestli to má být nějaká účetní rada nebo rada jakou si má dát limonádu, tak ti lidé tady pro sebe zkrátka jsou, a my jsme tady pro ně.

Ať už se tedy jedná o Hubí členy nebo Hubí zaměstnance, tak ten jeden provázaný rys je vnímavost.

## **8. Už jste narazila na téma různorodosti jednotlivých odvětví. Jaké odvětví tady jsou nejvíc zastoupeny?**

Rozhodně u nás vede IT, dále pak marketing a jeho odnože jako například je digitální marketing, ve velké míře se nám tu objevuje třeba grafika, UX design, ppc specialisté, e-commerce, dále pak finance a investování. Zároveň tady máme i hodně kreativně zaměřené lidi, třeba fotografy. Teď se nám komunita rozrostla o hudební produkci. Za což jsem vděčná i z osobního hlediska, protože je mi tvorba hudby blízká. Jsem tedy moc ráda za to, že si k Hubu hledají cestičku opravdu zajímavé a inspirativní osobnosti.

## **9. Jaké jsou hlavní hodnoty komunity tady v Impact Hubu?**

Řeknu to z Hubího pohledu. Naše tři hlavní pilíře jsou odvaha, důvěra a spolupráce. Myslím si, že to je i to, na čem je naše komunita opravdu postavená. Když se potřebujete na něco zeptat, potřebujete s někým propojit, to samotné je forma oné spolupráce. První je potřeba ale oslovit někoho od nás, z týmu Hubu, nebo může člen samozřejmě jiného člověka oslovit i napřímo – a k tomu je zase třeba ta odvaha někomu důvěřovat natolik, abyste začali spolupracovat. Všechno je to zkrátka provázané. Takže si myslím, že ty Hubí hodnoty jsou stejné, jak pro tým Hubu, tak pro hubí členy. Příkladem je i samoobslužný členský bar, který je také založen na důvěře. Funguje to zatím opravdu perfektně. Útratu na baru si eviduje každý sám po vlastní ose. Tohle funguje napříč všemi Impact Huby. Je potřeba si důvěřovat navzájem a jediné tak to může fungovat.

## **10. Jak se členové coworkingu angažují a spolupracují mezi sebou?**

Musím říct, že v poslední době tam vidím mnohem víc angažovanosti napříč členy. Vnímám, že už si navzájem nahazují přátelská lana i po vlastní ose. Například se stane, že někdo má vybitý notebook, tak jde za někým jiným, osloví ho, on mu půjčí nabíječku, ale následně zjistí, že si s tím člověkem má i co říct. A třeba další den už vidím, že ti lidé sedí už u stejného stolu. Stejně tak vidím, že členové z fixních stolů, už si tvoří i samostatnou vnitřní komunitu, k nám do open space pak často chodí společně na kafička nebo obědy. Rovnou si sedají k sobě, a už to nefunguje způsobem jako na začátku, kdy mi přišlo, že členové se přišli naobědvat a sedali si každý k jinému stolu. V poslední době nám přibyla spousta nových členů, kteří jsou... jak to nazvat... „komunitnější“. A když se tito komunitně založení, upovídání členové sdružují, tak do toho vědomě či nevědomě stáhnou i členy, kteří jsou tady déle, a kteří se třeba doposud moc nedružili. Tímto pak sami zjišťují, že se není opravdu čeho bát, a že o tom to tady celé je, člověk coworkuje s někým dalším a vznikají z toho skvělé příležitosti. A tak je hezké sledovat, že i ti starší Hubí členové, co už jsou tu s námi déle, se sdružují s těmi novými členy a vznikají tak nová přátelství.

## **11. Jaké mají možnosti networkingu v Impact Hubu?**

Může to být networking na denní bázi, kdy se mohou členové potkávat v open space nebo napříč budovou a je to víceméně na nich, jestli k interakci dochází nebo ne. Zároveň jejich hlavním vodítkem k interakci je náš Hubí tým, který má za úkol znát místní komunitu jako svoje boty. Díky tomu jsme schopní rovnou členy na někoho odkázat, s někým je spojit, vymyslet meetup nebo nějaký jiný druh. Stejně tak jsou pro networking ideální námi

pořádané členské akcích všeho druhu. Začnu tou nejjednodušší a nejoblíbenější akcí, kterou je členský oběd. Akce tak jednoduchá, a přitom tak účinná, tím, že se okolo vás v open space najednou nahromadí pospolu tolik lidí, které prozatím třeba neznáte, nezbyvá, než se začít bavit i s cizími lidmi, protože kolem sebe vidí, že ostatní také interagují a může je to namotivovat navázat komunikační linku. Naskrze jakoukoliv členskou akcí my, jako Hubí tým, fungujeme jako moderátor. Ať už je to výběh z Hubu, jóga, oběd, my jsme tu od toho, abychom komunitu propojili. V praxi to funguje způsobem: „Už se s znáš s tím a s tím? Tamten dělá to a to.“ A když člověk nahodí tady takové lanko, tak ti lidé jsou už většinou schopní linku konverzace držet sami a my se zase můžeme pověnovat dalšímu ramenu stolu, které je třeba zdrženlivější. Skvěle funguje také náš koncept Hub Share, který spočívá v tom, že našim členům, na základě předchozí domluvy poskytneme některý z našich konferenčních prostor, pomůžeme s promem a rozhozením sítí a uspořádáme společně workshop, debatu, na tematiku, ve které je daný člen přeborník. Takový Hubák pak zároveň může navazovat spolupráce a získávat novou klientelu.

## **12. Hubshare je tedy koncept akce nebo spíše nějakého interního systému?**

HubShare je komunitní akce, může to být organizováno tady v open space nebo v konferenčních místnostech. My na to rádi vyčleňujeme Skyroom, kde se členové cítí velmi dobře – vzhledem ke krásným střešním prostorám s jedinečným výhledem na Zlín.

Ale interní systém máme taky, ten se jmenuje Huble, kde se každý člen může proklikat skrze obory, dovednosti na všechny členy celou naší komunitou a najít toho, koho zrovna potřebuje. Mohou se přes systém i rovnou spojit pomocí zprávy, která se jim promítne na email anebo se spojí s námi a my už je seznámíme fyzicky.

## **13. Jakým způsobem spolupracujete s členy coworkingu na tvorbě a realizaci aktivit a událostí v rámci Impact Hub Zlín?**

Naší náplní práce je to, aby se komunita stmelila. Každý člen může být trošičku jiný, takže je důležité nacítit jednotlivé duše. Na některé nemůžeme být moc hrr, protože víme, že by se ten člen maximálně vyplašil. Od toho jsou pak ideální členské akce, které nám pomáhají reálně komunitu propojit, aby náš Hub opravdu dosáhl oné myšlenky coworkingu. Aby to nebylo jen o tom, že jsou neznámi lidé schovaní pod jednou střechou, jinak by se totiž mohli schovávat se svými notebooky kdekoliv jinde. V knihovně, kavárně, a zkrátka na místech, která coworkingu z podstaty věci nejsou tak nakloněna.

Jsou členské akce, které jsou už interně nastavené a v rámci možností se opakují. Víme, že některé z těch akcí jsou pro nás i z produkčního hlediska nenáročné na přípravu, ale zároveň jsou efektivní. Příkladem, už několikrát zmiňovaným, je členský oběd, který je tady v tomto geniální. Objedná se jídlo, členové se tady potkají a pro nás je to jen o tom, vybrat odkud se to jídlo bude objednávat a pak už jen nachystáme stoly. Oblepíme budovu plakáty, takže kamkoliv náš člen jde, na něj vykoukne, že se může zúčastnit. Snažíme se o originální vizuály, aby to toho člena třeba ve výtahu nebo na schodišti zaujalo. Posíláme taky interní členské newslettery. Jedná se o shrnující info o blížících se akcích na cca následujících 10-14 dní.

Akce realizujeme primárně my. Myslím, že v tomto je Zlín pořád ještě docela tzv. neutrkaný a nesmělý a je tedy na nás v tomto členům pomoci a ukázat výhody těchto setkání.

Pokud ale jakýkoliv člen projeví zájem o Hubshare, jsme víc než pro. To samé jakékoliv deskohraní nebo společný výběh z Hubu.

K tomu, co by u nás rádi členové zažili skvěle fungují i již zmiňované dotazníky, kterými se můžeme na ledacos doptat písemnou formou a oslovit tak větší množství členů na jeden záťah.

#### **14. Jaká opatření a iniciativy podnikáte k vytvoření inkluzivního prostředí pro různorodou skupinu členů coworkingu?**

Pokud vidíme příležitost nějaké členy seznámit, tak je důležité nebát se toho. Zároveň je pro nás velmi důležité, aby se u nás každý člen cítil jako doma. A učíme tomu i ty potenciální členy, kteří k nám zavítají poprvé, snažíme se jim rovnou hned vysvětlit, jak to tady funguje. Chceme, aby se lidi seznamovali, chodili na komunitní akce, aby se znali s ostatními členy i s Hubím týmem a nebáli se kohokoliv oslovit. Chceme, aby se k sobě chovali hezky a aby nikdo nenabýval pocitu pátého kola u vozu. Není to nikde pevně napsané černé na bílém jako pravidla, ale musím zaklepat, že to tak opravdu funguje. A myslím, že když už má člověk chuť začlenit se do coworkingu, tak už přirozeně tak nějak inklinuje k tomu být takto naladěm.

#### **15. Jaká jsou hlavní očekávání členů od coworkingu v dnešní době?**

Asi je to v hodně ovlivněné městem, Zlín je malé město. Rozlohově sice docela velké, ale ostrostí loktů je ještě takové neprůbojně. Zároveň vnímám, že se to v čase lehce proměňuje, i tím, že ten coworking už tady reálně nějaký ten měsíc existuje, a lidé poznávají význam toho slova. Zvládali si třeba přeložit doslovně, co to je, ale neměli možnost si navnímat, co

to v praxi je. A to očekávání zpočátku asi je o tom, že ty lidi ví, že k nám dojdou a budou mít možnost se připojit na internet, sednout si ke stolu a mohou odsud celý den pracovat. Ale v moment, kdy sem fyzicky dorazí, tak zjišťují další věci, jako že tady probíhají akce, které jim mohou pomoci v rámci networkingu získat nějaké nové partáky do práce, profíky v určité oblasti. Zjišťují, že je to místo, kde mohou pořádat schůzky, mohou se tady v klidu najít, odpočinout si. Není to tady jen o tom, že musí nutně celou dobu pracovat, ale mohou tady nabírat i inspiraci. Očekávání nově příchozího člena, který o coworkingu nikdy v životě neslyšel a člena, který minimálně absolvoval intro schůzku jsou mnohdy diametrálně odlišná – tedy, že je to mnohem víc než jen střecha, stoly, židle a internet na jednom místě.

## **16. Jak probíhá výběr, příjem a následné začleňování nových členů?**

Každý nový Hubí člen, nebo kdokoliv, kdo má zájem se s Hubem spojit, tak většinou nejdřív telefonuje nebo pošle email ještě předtím, než nás navštíví. Anebo teda přijde takzvaný „uličnick“, který přichází z ulice. Je to člověk, který nás najde náhodou po cestě městem a třeba ani neví kam došel.

Když nám někdo napíše nebo zavolá, že nás našel a jestli by se mohl zastavit, tak v ten moment si s ním domluvíme nějakou pevnou schůzku, abychom si na toho člověka vyhradili potřebný čas, který zabere intro schůzka. To třeba právě u těch takzvaných uličníků nejde, protože přijde zrovna, když je mu to vhod. Ideální ale je, když o tom člověku víme dopředu a vyhradíme si na něj půlhodinku až třičtvrtě hodinku, aby ten člověk měl dostatek času nasát Hubí atmosféru a taky aby měl Hub, tedy někdo z hubího týmu, čas nasát to, kdo ten člověk vlastně je. Pak teda dochází k intro schůzce, která spočívá v tom, že si tady prvně dáme nějaké kafčo, vodu a povíme si, zároveň co Hub je, co od toho člověk může očekávat. Pro nás jako pro Hub je nejdůležitější, aby mluvil onen potenciální coworker, abychom se dozvěděli, co ho baví, v čem je nejlepší, jaký je jeho příběh. Abychom si mohli udělat obrázek o tom, v čem by naše komunita pro něj mohla být přínosná, jaké věci by ho mohly zajímat a bavit u nás. Takže je to o nějakém vzájemném předávání si info o tom, kdo vlastně jsme. Potom, co si povíme, kdo je kdo, co je co, co je Hub, tak samozřejmě vždycky začínám nějaký intrem, jaká je historie Hubu, co tady všechno u nás najdou a potom se jdeme projít po budově. Projdeme zasedací, konferenční prostory. Projdeme si celý objekt jako takový, aby věděl, jak to tady vypadá a potom se vracíme do open space. Dále lidem nabízíme využít den na zkoušku zdarma. Pokud ten člověk chce, tak toho může využít ještě toho dne, ale stejně tak vždycky si vždy bereme mailový kontakt na toho člověka, protože informací padne vždycky strašně moc za tu schůzku, tak aby si to člověk mohl celé nechat projít hlavou, tak

posíláme shrnující intro email celé té schůzky. Nabízíme teda den na zkoušku, buď může ještě ten den nebo přijít kdykoliv jindy a zase je to u nás založené na důvěře, takže i když já tady nebudu, i když přijde neohlášeně a řekne že jde na den na zkoušku, tak zbytek týmu odkývne, že ten den tady může být a může tady pracovat. Zároveň nabízíme tomu člověku pro porovnání ještě den na zkoušku i u fixního stolu. Aby ten člověk zjistil, zda by mu spíše vyhovoval fixní stůl nebo naopak spíše ten open space, kde je to prostředí proměnlivější.

**17. Máte zavedený proces následného začleňování nového člena do komunity?**

Začlenění jako takové, nejedná se o nějaké ceremonie. Myslím si, že to by asi ani nebylo pro členy úplně komfortní. Pokud se někdo rozhodne být náš člen, tak si sám vyplní online členskou smlouvu, která je velmi intuitivní, jelikož je to to v sedmi krocích vyplněné a rovnou mu přijde potvrzení, že už se na tom začíná pracovat. Zanedlouho se mu někdo z Hubí komunity ozve a potvrdí, že je naším členem. V rámci členské smlouvy si člověk sám navolí, jaký tarif chce, od kdy začíná a v ten moment je oficiálně naším členem. Ten člověk je potom většinou v takové otkávající se fázi, ještě mu na začátku radíme, co kde najde. Zároveň to ale neděláme jako pompézní událost. Ideální je, když po nějakém větším množství nových členů, což se stává většinou na začátku měsíce, protože ty lidi jsou většinou v tu dobu motivovaní, začít od začátku měsíce pracovat někde v novém prostředí, tak je dobré, aby brzy potom navázala. V takovém případě je to opravdu jednoduché, protože ti členové nejlíp nacítí, co od toho tady mohou očekávat, jaké lidi budou potkávat. Potom samozřejmě můžou se proklikat tím členským systémem, když je někdo zaujme a mohou se rovnou propojit, ale ten proces začlenění je spíš přirozený, není to nijak pompézní věc, kterou si musí každý člen projít a být z ní už týden před nervózní.

**18. V rámci pozorování jsem si všimla, že tady máte i zahraniční členy. Jakým způsobem si k Vám tyto členové našli cestu a liší se v něčem přístup k těmto členům?**

Někteří si nás našli po vlastní ose, přestěhovali se do Zlína a našli si nás na internetu. Někteří z členů už byli členy Hubu třeba v jiném státě nebo minimálně někdy navštívili podobný Hub anebo jsem třeba dovedl životní partner. Co se týká začleňování, tak tím, že nás člověk najde všude po světě, tak samozřejmě i naše webovky jsou dvojjazyčné a všechno potřebuje vědět tak si zjistí. Poté nás zkontaktuje a intro schůzka probíhá v angličtině na stejném bázi jako by probíhala v češtině.

## **19. Přizpůsobujete program a komunitní akce i zahraničním členům?**

Co se týká komunitních akcí tak třeba členský oběd je jednoduchý. Ten člověk si sedne k nějaké partě lidí, kteří sedí okolo něho a většina našich členů na skrze budovou je anglicky mluvících, mnohdy pracují pro zahraniční firmy nebo jsou nějakým způsobem spojení s se zahraničním trhem. Takže ten člověk si takhle cestu nachází v angličtině sám. A co se týká menších komunitních tak je přizpůsobíme ať už jsou to deskovky nebo třeba promítačky. U promítaček, což je zase koncept AfterWorku, jsme pokaždé promítali film v angličtině s českými titulky. A u externích akcí, které tady byly pořádané, tak shodou okolností, když u nás byla konference, tak kromě jiného vystupovali také anglicky hovořící speakři. Ale všechno je tady u nás na domluvě a všechno se dá vymyslet.

## **20. Můžete uvést nějaký příklad/příběh, kde byla komunita coworkingu klíčovým faktorem pro dosažení nějakého úspěchu/cíle?**

Na toto odpovím asi trochu politicky, protože klíčovou rolí nebo aspektem pro úspěch, bylo vlastně samotné vytvoření komunity, lidé sami začali tu komunitu budovat. A to Tím, že tady fyzicky byli. To bylo klíčové pro to, aby abychom jako hub dosáhli prvního velkého cíle. Protože ten samotný coworking je vlastně cíl a bez komunity není možné jej splnit. Tedy čím víc členů, kteří nám zůstávají věrní, tím víc dosahujeme nikdy nekončícího cíle.

## **21. Můžete charakterizovat rozdíly mezi open space a prostorem s fixními stoly v kontextu komunity a členů?**

Co se týká šestého a třetího patra, kde se nachází členové s tarifem fixed desk, je zde primárně asi rozdíl v pohybu členů. A sice – jsou tam ajťáci, grafici apod., kteří jsou schopni několik hodin kvůli svojí práci sedět nehnutě a velmi soustředěně na místě. Kdežto v přízemí v open space členové sedí členové dvě hodiny u jednoho stolu, pak si přesednou k druhém, potom se zastaví za Hubím týmem si popovídat a pak se zase vrátí k práci.

Na fixních stolech převažují IT profici, kteří dávají přednost nerušenému pracovnímu módu a komunikují během dne trošičku méně, pokud nemají zrovna na návštěvu open space a mezipracovního kafe vyhraněný čas. Ale u „fixařů“ máme i trošičku komunikativnější členy, kteří nám v poslední době, dá se říct, zamíchali kartami. Tihle kluci jsou schopni rozvykládat i ty členy, kteří předtím se předtím většímu rozpovídání se zdráhali.

Obecně prostranství s fixními stoly považujeme za klidnější, je tam menší pohyb členů i kvůli vybavení pro práci. Většinou jsou tam členové, kteří používají na práci stolní počítače a můžou si zde periferiistabilně nechávat. 2 až 3 monitory. Zóna je tedy podstatně tišší, míň

otevřené a hlasité komunikace. Nehraje tam hudba, což je také velké rozdíly oproti open space. V open space něco pořád hraje, navíc zde slyšíte kávovar a probíhají tady během dne schůzky.

Na obou lokacích fixních stolů převažují muži. V případě obou pater se u fixních stolů nachází jen jedna žena. V rámci klasického open space jsou však tzv. „síly“ vyvážené.

## **22. Jak přistupuje Impact Hub k wellbeingu v kontextu coworkingového prostředí?**

Hlavní je to, aby členové náš prostor nebrali jenom jako místo, kam chodí pracovat, ale také jako příležitost pro socializaci, zábavu, zelené smýšlení. Jako Impact Hub se snažíme být dopadoví, a tak se snažíme chovat zodpovědně vůči životnímu prostředí. Dále se snažíme implementovat členské akce do běžného dne. A proto i ti, kteří preferují sdružování se s komunitou v rámci klasické pracovní doby, mohou během chvíle oblažit svou přítomností například členskou snídání nebo oběd. Mohou se zúčastnit dopoledního workshopu a nemusí tedy smutnit, že kvůli domácím povinnostem budou muset noc deskovek vynechat. Pořádáme dále akce, které jsou vyložené o sdílení znalostí např. HubShare, což je sdílení znalostí našim členům od externistů, které jsme jakožto hub pozvali. Kromě externích vystupujících jsme však maximálně pro i pro variantu, kdy naopak znalosti v rámci workshopu sdílí s komunitou know how někdo z našich členů.

Co se týče pozitivní dopadovosti, Myslím si, že i textace naskrze prostorem mnohdy členu můžou takzvaně pošťouchnout zelenějšímu uvažování. O hubích aktivitách, které mohou pomoci přírodě informujeme pravidelně taktéž naskrze prostorem. Od sbírek přes mezinárodní dny, až po tipy a triky z běžného denního života, jak planetě trochu ulevit.

## **23. Tím jste mi zároveň zodpověděla i další otázku: jaké aktivity/programy Impact Hub Zlín nabízí/organizuje pro podporu wellbeingu svých členů. Tak se doptám, jestli byste mohla vybrat buď jeden nebo klidně víc z těch eventů nebo programů, který si myslíte, že přispěl k wellbeingu k vašich členů nejvíce?**

Jedna z našich členek se zabývá koučováním a nabídla svoje první sezení pro členy zdarma. Měli jsme u nás koučovací festival se zaměřením na mentoring a koučováním, kam byla pozvána i širší veřejnost. V rámci zaměření se na profesní talent. Měli jsme tady i workshop zaměřený na Gallup test silných stránek a osobních hodnot, který je zaměřený na objevení potenciálu po profesní stránce ale i té životní, kdy na základě 40 až 50 otázek člověk nachází

své nejsilnější stránky. Tento projekt může člověka nasměrovat, co je pro něj ideální zaměstnání a mnohdy slouží i jako odpověď, proč v rámci zjetého chování konáme tak, či onak. Další náš člen se zase zaměřuje na implementaci tyrkysového myšlení ve firmách. Tyrkysové myšlení odvrací od myšlenky pracovní hierarchie a místo toho upřednostňuje sebeřízení a plurální firemní kulturu.

**24. Jaké jsou vaše dosavadní zkušenosti s těmito aktivitami/programy, a jak programy ovlivňují komunitu coworkingu?**

Těžko hodnotit koučovací rozhovory, které probíhají v soukromí, ale co se týče právě zamýšlení se nad pracovním potenciálem, tak workshop Gallup test pod vedením Bogdana Sidereka, měl u nás opravdu úspěch. Pomohl otevřít oči členům v tom, co jim jde, proč v určitých situacích v práci jednají, tak, jak jednají. Vyprávění o tyrkysových organizacích zase otevřít oči, že ne vždycky je potřeba přemýšlet korporátně. Koučink tedy sice zhodnotit nemohu, ale workshop Gallup hodnotím velmi pozitivně.

**25. Z dat, které jste mi poskytla o eventech bylo vidět, že se úplně členové neměli k účasti na sportovních aktivitách. Můžete to okomentovat, zhodnotit, čím si myslíte, že to bylo způsobeno?**

Musím říct, teď aktuálně poslední organizovaný výběh z Hubu pár týdnů zpět byl nejpočetnější. Vyběhlo asi osm nebo devět členů, což bylo na Hubu poměry hodně. Sám organizátor byl velmi překvapený, že běžela spousta nových členů, kteří se do komunity přidali před nedávnem. Jak říkám, v poslední době hodně zamíchali kartami právě noví členové působí to na mě tak, že se členové podněcují navzájem k tomu něco dělat a je radost to sledovat. Možná je to i tím, že teď neprobíhají sportovní akce v tak velkém množství a členové se možná tedy necítí přehlčení takovými aktivitami.

**26. Jaké jsou podle vás hlavní výzvy v oblasti podpory wellbeingu v coworkingovém prostředí?**

Samozřejmě se ke každému snažíme přistupovat stejnou měrou, aby každý měl stejné příležitosti k tomu se v Hubu cítit dobře. Jenže každý z nás je jedinečný a wellbeing může pro každého něco jiného. Pro někoho to znamená, že se půjde běhat, pro jiného zase že se půjde společně jíst, další zase ocení nejvíc, když může v klidu a tichosti pracovat. Tyto různorodé myšlenky a perspektivy se snažíme skládat dohromady tak, aby to dávalo smysl i po produkční stránce. I když tedy lekce jógy není tou nejnavštěvovanější akcí, Pořád nám dává smysl alespoň občas ji zařadit do programu, jelikož se tu najdou tací, kteří se na akci

tohoto ražení těší. Snažíme se, aby v tom byla rovnováha, aby si každý našel to své. Největší výzva je pravděpodobně v nacházení onoho balancu.

**27. Jakým způsobem se řeší otázka Work-Life Balance v prostředí Impact Hubu?**

U nás se mísí pracovní prostředí s komunitním prostředím. Organizujeme eventy všeho druhu a snažíme se podporovat myšlenku, že je potřeba jak práce, tak i zábava. Tedy, kde je IT konference, tam mohou být i deskovky!

**28. Jak Impact Hub přistupuje ke sdílení znalostí v coworkingovém prostředí?**

Naši členové mají možnost vystoupit ze své komfortní zóny a sdílet své znalosti v rámci konceptu Hub Share, který už jsem tady popisovala. Členové, ať už se zabývají čímkoli, mohou vystoupit před naší komunitou a předat dál své know how. Vstup na tuto akci není zpoplatněn, takže lidé mají znalosti opravdu na zlatém podnose zdarma.

**29. Vnímáte provázanost mezi wellbeingem členů a sdílením znalostí mezi členy komunity?**

Určitě záleží na vnitřních vztazích v komunitě, mezi členy. Občas se stane, že si členové znenadání uvědomí, že toho druhého znají už odněkud z minulosti. Mohla je spojit stejná firma, stejné město, kde vyrůstali nebo studovali anebo stejná země. A až tady u nás Hubu zjistí, že mají společnou historii. Pokud si členové sednou po lidské stránce, už onen sociální podtext milého přisedícího funguje jako wellbeing a povzájemné výměně know-how v pracovních sférách je pak radost dvojnásobná.

**30. Myslím, že jste jmenovala úplně všechny akce, aktivity, které jste tady organizovali. Jestli bys vybrala nějaký koncept, podle vás nejvíc podpořilo sdílení znalostí?**

Sto procentně je to HubShare.

**31. Využíváte nějaké platformy/technologie k podpoře komunikace a spolupráce mezi členy?**

Máme například interní členskou skupinu na facebooku, která je uzavřená, a přístup mají pouze aktuální členové našeho Hubu. Skupina funguje jako neformální komunikační kanál pro sdílení a komunikaci. Jedná se jak o komunikaci typu „ztratil jsem klíče“ až po pracovní poptávky, zda například někdo nezná šikovného grafika. Dále je možné využívat náš systém

Huble, který funguje pro náš Hubí tým a členy nejenom jako komunikační kanál, ale také jako takové zlaté stránky. Můžete si zde vyfiltrovat povolání, dovednosti nebo odvětví, na základě toho, co nebo koho hledá a rovnou poté jednotlivci můžete přes systém poslat zprávu. Huble tedy slouží jako platforma podporující spolupráci.

**32. Můžete uvést příklady projektů/iniciativ, které vzešly z interakcí mezi členy coworkingu?**

Tyto příběhy postupně vznikají a rodí se, některé z nich jsou zatím ve stádiích, kdy ani já nemůžu konkrétně prozrazovat, co za podnikatelské klenoty právě pod naší střechou vznikají. Pod touto tajemnou pokličkou se nachází například i dva naši coworkeři vyvíjející novou mobilní aplikaci, která bude zaměřena primárně na sportovce a jejich wellbeing.

**33. Jaké jsou vaše plány pro budoucí rozvoj prostředí Impact Hubu Zlín a pro rozvoj komunity?**

Plánujeme primárně pokračovat v tom, co jsme hezky rozběhli. Rozšiřovat komunitu, pořádat podnikatelsky ale i komunitně prospěšné akce a zdokonalovat naše hostitelství. Zároveň plánujeme nové koncepty akcí na základě kontinuálního sbírání zpětné vazby, které, jak tak tuším, by mohli členové ocenit. Naším přáním je roztlouct podnikatelské srdce města Zlína a poukázat na to, že pojem coworking spočívá nejen o sdílení pracovního prostředí, ale i o sdílení znalostí, pracovních příležitostí a jedinečných příběhů.