

## KORZYŚCI Z IMPLEMENTACJI COWORKINGU W ŚRODOWISKU ORGANIZACYJNYM

Jacek BENDKOWSKI

Politechnika Śląska, Gliwice; jacek.bendkowski@polsl.pl; Tel.: +48322777339, ORCID: 0000-0002-8711-1728

**Streszczenie:** Coworking to elastyczna forma pracy indywidualnej i grupowej, umożliwiająca realizację zadań z wykorzystaniem współdzielonych zasobów materialnych i społecznych. Początkowo była ona wykorzystywana przez przedstawicieli wolnych zawodów oraz specjalistów realizujących projekty na zlecenie jako alternatywa dla pracy wykonywanej w biurze lub w domu. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna postrzegać coworking jako trwały element strategii biznesowej, a nie wyłącznie jako uzupełnienie tradycyjnego środowiska pracy. W artykule prześlędzono rozwój koncepcji coworkingu oraz przedstawiono korzyści z jego implementacji w środowisku organizacyjnym.

**Słowa kluczowe:** coworking, wspólnota coworkingowa, zarządzanie talentami, innowacje, produktywność.

## THE BENEFITS OF COWORKING FOR BUSINESS

**Abstract:** Coworking is a flexible form of individual and group work using shared material and social resources. Initially, it was an alternative to working from home or at the office for freelancers and independent contractors. Nowadays, more and more enterprises are beginning to perceive coworking as a permanent element of their business strategy, and not only as a supplement to the traditional working environment. The article explores the evolution of coworking and presents the benefits of its implementation for business.

**Keywords:** coworking, coworking community, talent management, innovations, productivity.

### 1. Wprowadzanie

Coworking (*ang.* pracować razem) to nowa, elastyczna forma pracy indywidualnej i grupowej, umożliwiająca realizację zadań z wykorzystaniem współdzielonych zasobów

materialnych i społecznych. Pomiedzy coworkingiem i pracą w tradycyjnej organizacji istnieją zasadnicze różnice.

Po pierwsze, coworkerzy nie są członkami tej samej organizacji. Pracują oni na stałe lub tymczasowo w różnych przedsiębiorstwach. Niektórzy z nich pracują na własny rachunek lub prowadzą własną małą firmę. Ponieważ ich cele nie są tożsame, coworking stanowi niekonkurencyjne środowisko pracy, co sprzyja współpracy i wzajemnej pomocy.

Po drugie, coworkerzy wykonują pracę w wynajętych, współdzielonych pomieszczeniach biurowych. Udostępniają one podstawową infrastrukturę, konieczną do wykonania zadań: miejsce przy biurku, dostęp do gniazdka elektrycznego, Internetu i drukarki sieciowej, a w niektórych wypadkach także usługi specjalistyczne, jak np. księgowość, czy bankowe.

Po trzecie, coworking wspiera powstanie więzów wspólnotowych. Wspólnota coworkingowa stanowi środowisko kulturowe i społeczne efektywnie wspierające rozwój i transfer wiedzy. Jej wyrazem są interakcje pomiędzy coworkerami w celu rozwiązania pojawiających się problemów oraz dyskusji na temat spraw istotnych dla całej wspólnoty. Heterogeniczność wspólnoty umożliwia wertykalne i horyzontalne uczenie się, warunkujące tworzenie przełomowych innowacji. Ponadto wspólnota coworkingowa stanowi źródło wsparcia emocjonalnego dla coworkerów poprzez przekazywanie emocji podtrzymujących i uspokajających oraz okazywanie troski w celu budowania poczucia bezpieczeństwa, opieki i przynależności (Gerdenitsch et al., 2016). Jej wyrazem jest panująca kultura zaufania, otwartości i szacunku we wzajemnych relacjach, co pomaga w wykształceniu się wspólnej tożsamości.

Początkowo coworking był wykorzystywany przez przedstawicieli wolnych zawodów, pracowników zdalnych oraz specjalistów realizujących projekty na zlecenie jako alternatywa dla pracy wykonywanej w biurze lub w domu. Obecnie coraz więcej organizacji zaczyna postrzegać coworking jako narzędzie pozwalające na zwiększenie efektywności działania poprzez stworzenie skalowalnego i elastycznego środowiska pracy, które przyciąga najbardziej utalentowane jednostki oraz wspiera współpracę i grupowe uczenie się.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie korzyści płynących z implementacji coworkingu w środowisku organizacyjnym w oparciu o przeprowadzone studia literatury przedmiotu.

## **2. Geneza i rozwój coworkingu**

Początków coworkingu upatruje się w powstaniu tzw. hackerspace'ów w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Terminem tym określano miejsca spotkań fanów technologii komputerowych, którzy współpracowali przy realizacji wspólnych projektów, przy okazji wymieniając się informacjami na temat najnowszych technologii, programów i sprzętu

komputerowego (Schürmann, 2013). Termin „coworking” został ukuty w 1999r. przez twórcę gier komputerowych Briana DeKovena na określenie środowiska pracy wspierającego kontakty i współpracę równych sobie jednostek reprezentujących różne domeny wiedzy poprzez likwidację hierarchicznych zależności i panujących pomiędzy nimi relacji konkurencji. Uważał on, że hierarchia organizacyjna różnicuje pracowników ze względu na zajmowane stanowisko i wysokość uposażenia. W rezultacie stosunki pomiędzy pracownikami, nawet będącymi członkami tego samego zespołu, cechuje rywalizacja i brak zaufania. W tej sytuacji nie można mówić o współpracy mającej przynieść korzyści obydwu stronom (The Coworking Connection, 2013).

Pierwsza współdzielona przestrzeń robocza określona mianem coworkingu powstała w 2005 r. w San Francisco z inicjatywy programisty Brada Neuberga. W założeniu stanowiła ona alternatywę dla tradycyjnego środowiska pracy, które w jego opinii nie sprzyjało interakcjom społecznym, a przez to było mało produktywne. Coworking *Spiral Muse*, zwany także *Home of Well Being*, był miejscem pracy przeznaczonym dla niezależnych specjalistów, pracowników zdalnych, startupów i mikroprzedsiębiorców. Dostarczał on im zasoby konieczne do realizacji zadań, zapewniając samodzielność i elastyczność działania przy jednoczesnym zachowaniu dbałości o ich dobrostan (Neuberg, 2014).

Postępująca cyfryzacja gospodarki i zachodzące w jej następstwie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw spowodowały wzmożone zainteresowanie coworkingiem ze strony biznesu. W szczególności przedsiębiorstwa technologiczne dostrzegły w nim szansę na zwiększenie kreatywności i zadowolenia pracowników oraz redukcję kosztów działania. W związku z tym zaczęto przenosić do coworkingów pracowników działów zajmujących się rozwojem produktów i innowacjami (Coworking Spaces ... Run by Corporations). Również pracowników zdalnych zachęcano do rezygnacji z pracy w domu i przejścia do coworkingu. Przekonywano, że w odróżnieniu od środowiska domowego coworking zapewnia wsparcie społeczne ze strony ludzi o podobnej mentalności, co wywiera pozytywny wpływ na wyniki pracy. Wskazywano ponadto, że praca w coworkingu gwarantuje niezależność, autonomię działania oraz elastyczny czas pracy, dzięki czemu jednostki będą mogły łączyć harmonijnie pracę z życiem osobistym (Ten Reasons to Choose Coworking, 2016).

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw, w tym wielkich międzynarodowych koncernów, takich jak Coca Cola, Google czy Microsoft, zaczyna postrzegać coworking jako trwały element strategii biznesowej, a nie wyłącznie jako uzupełnienie tradycyjnego środowiska pracy (The Rise of Co-working, 2016). *WeWork*, jedna z największych na świecie sieci coworkingowych z siedzibą w Nowym Jorku, posiada w swoim portfolio całe spektrum mniejszych i większych przedsiębiorstw reprezentujących różne gałęzie gospodarki: od General Electric, poprzez farmaceutyczny gigant Merck, do wydawcy gazety the Guardian. Wielu jej klientów decyduje się na przeniesienie do wspólnej przestrzeni biurowej pracowników wykonujących pracę niekojarzoną dotychczas z coworkingiem. Przykładowo KPMG, znana międzynarodowa sieć firm doradczo-audytorskich, zdecydowała się niedawno

na przeniesienie do coworkingu działu usług biznesowych dla startupów oraz zespołu doradzającego klientom korporacyjnym w sprawach innowacji technologicznych.

Na zakończenie należy wspomnieć o ważnej roli, jaką w rozwoju tej nowej formy pracy odegrały coworkingi afiliowane lub prowadzone przez szkoły wyższe i uniwersytety. Stanowią one miejsce spotkań studentów różnych kierunków studiów i specjalności, którzy w drodze współpracy łącząc teorię z praktyką mogą rozwijać i wdrażać własne pomysły w czasie rzeczywistym. Najbardziej znanym przykładem tego typu przestrzeni coworkingowej jest startup *Sauna* w Helsinkach, projekt zainicjowany przez studentów Uniwersytetu w Aalto (Schürmann, 2013).

### 3. Przyczyny zainteresowania coworkingiem ze strony biznesu

Do głównych powodów zainteresowania się coworkingiem ze strony biznesu należy zaliczyć (The Rise of Co-working, 2016):

- przyciągnięcie, zaangażowanie i utrzymanie najbardziej utalentowanych jednostek,
- stymulowanie innowacji,
- zbudowanie wspólnoty,
- zwiększenie produktywności siły roboczej.

Dla większości przedsiębiorstw najważniejszym czynnikiem implementacji coworkingu jest realizacja działań związanych z zarządzaniem talentami, a w szczególności przyciągnięcie, zaangażowanie i utrzymanie najbardziej utalentowanych jednostek. Wynika to z przekonania, że posiadana wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników decydują o kreatywności organizacji i jej zdolności do projektowania innowacyjnych rozwiązań, stanowiących odpowiedź na szybko zmieniające się potrzeby klientów. Jak wspomniano, coworking to wysoce elastyczna forma pracy. Z tego powodu dla wielu ludzi, szczególnie młodych specjalistów, jest ona bardzo atrakcyjna, ponieważ zapewnia niezależność, autonomię działania oraz elastyczny czas pracy, dzięki czemu możliwe jest harmonijne łączenie pracy z życiem osobistym (Wittel, 2001). Wymaga to jednak od osób decydujących się na wybór tej formy pracy posiadania wysokich kompetencji zawodowych i społecznych.

Problem przyciągania talentów nabiera szczególnego znaczenia w obliczu spodziewanego w najbliższej przyszłości deficytu wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Prognozuje się, że w 2020 r. tylko w USA będzie brakowało 1,5 mln pracowników z wyższym wykształceniem (Manyika et. al., 2012). Podobna sytuacja występuje w Europie, gdzie 26% przedsiębiorstw ma problemy ze znalezieniem wysoko wykwalifikowanych pracowników (ManPower Group, 2018). W najbliższych latach zjawisko to będzie się pogłębiało w wyniku ogólnego niedoboru siły roboczej (Strack et al., 2014).

Oprócz przyciągania ważnym działaniem w zakresie zarządzania talentami jest utrzymanie i zaangażowanie najbardziej utalentowanych pracowników. Badania dowodzą, że istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy efektywnością przedsiębiorstw a zaangażowaniem pracowników w wykonywaną pracę. Przedsiębiorstwa, których pracownicy wykazują wysoki poziom zaangażowania w pracę, są m. in. lepiej oceniane przez swoich klientów, wykazują wyższą rentowność, wyższą produktywność, wytwarzają produkty wyższej jakości, notują mniej wypadków w pracy, mniejszą liczbę kradzieży oraz niższą absencję pracowników (Harter et al., 2012). Jednakże jak pokazały badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa w 2013r. na próbie 180 milionów zatrudnionych w 142 krajach jedynie 13% ogółu zatrudnionych w pełni angażuje się w wykonywaną pracę (Gallup, 2013). 87% respondentów deklaruje, że albo są oni niezaangażowani lub aktywnie niezaangażowani. W pierwszym wypadku oznacza to, że brakuje im motywacji do pracy i nie są skłonni do podjęcia wysiłku na rzecz realizacji celów organizacji. Natomiast w drugim, że są „uwięzieni w miejscu pracy”, tzn. że są osobami nieszczęśliwymi i nieproduktywnymi w pracy, co może wywierać negatywny wpływ na otaczających ich kolegów w pracy. Przeciwdziałanie temu negatywnemu zjawisku wymaga m.in. zrozumienia, że na poziom satysfakcji z pracy oraz ogólną efektywność organizacji znaczny wpływ wywiera środowisko pracy. Badania dowodzą, że przyjazne środowisko pracy jest drugim co do ważności czynnikiem wpływającym na zadowolenie pracowników, natomiast nieprzyjazne środowisko pracy trzecim co do ważności czynnikiem, który zniechęca ich do pracy (Glassdoor, 2014). Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia jeśli zważyć, że tworzenie innowacji w przemyśle kreatywnych jest domeną osób młodych, którzy cenią sobie swobodę działania, elastyczność i nieformalne zachowania. Millenials wchodzi w życie zawodowe spodziewając się, że będą pracowali w środowisku, w którym będą mogli zajmować się interesującymi ich sprawami, współpracować i tworzyć. Praca w coworkingu spełnia te oczekiwania. Z tego powodu wiele przedsiębiorstw decyduje się na tworzenie coworkingów, rozumianych jako specjalne strefy pracy pozbawione sztywnych reguł i zasad obowiązujących w tradycyjnym środowisku organizacyjnym. Dodatkowo organizuje się w nich różnego rodzaju warsztaty, zawody i imprezy, które mają na celu zainteresowanie i zwiększenie poziomu zaangażowania pracowników. Przykładem tego rodzaju działań jest *Microsoft Garage*. Jest to laboratorium, w którym pracownicy mogą pracować nad projektami niekoniecznie związanymi z ich codzienną pracą. Laboratorium zlokalizowano w kampusie Microsoftu w dawnym biurze Billa Gatesa. Jest ono otwarte dla wszystkich pracowników Microsoftu niezależnie od wydziału i zajmowanego stanowiska (Columber, 2017).

Drugim ważnym powodem zainteresowania coworkingiem ze strony praktyki jest stymulowanie innowacji. Jak wcześniej wspomniano, coworking sprzyja kreatywności i dzieleniu się wiedzą. Dlatego jest idealnym środowiskiem pracy dla jednostek i zespołów zajmujących się pracami badawczo-rozwojowymi oraz realizacją projektów innowacyjnych. Panująca w coworkingu atmosfera współpracy i zaangażowania w połączeniu z kreatyw-

nością pracujących tam ludzi prowadzi do skrócenia czasu koniecznego na rozwój i komercjalizację nowych produktów.

Coworking umożliwia organizacjom nieustanne generowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań. Jest to szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstw kreatywnych, których pozycja konkurencyjna jest uzależniona od umiejętności dostarczania klientom nowych, często przełomowych produktów i usług (Christiansen, 1997). Dzięki wspólnocie coworkingowej organizacja uzyskuje natychmiastowy dostęp do zewnętrznych specjalistów, a powstała sieć współdziałania uruchamia procesy wertykalnego i horyzontalnego uczenia się. Uważa się, że powstała w ten sposób nowa wiedza jest bardziej wartościowa, ponieważ zostaje poddana weryfikacji w czasie rzeczywistym. Przykładem tego typu działań jest sieć centrów badań o nazwie *Foundry* powołanych do życia przez firmę AT&T, w których zatrudnieni w niej inżynierowie pracują razem z wybranymi startupami, partnerami korporacyjnymi i niezależnymi projektantami nad wprowadzeniem nowych produktów na rynek (Waber, Magnolfi, Lindsay, 2014).

Ważnym powodem zainteresowania coworkingiem ze strony gospodarki jest budowa wspólnoty coworkingowej. Zakłada się, że silna wspólnota wspiera synergicznie, przez co każdy członek wspólnoty osiąga lepsze rezultaty, niż gdyby pracował osobno. Wspólnota pozwala ludziom poczuć się częścią większej całości. Dzięki niej pracownicy są pewni, że mogą liczyć na pomoc i wsparcie innych. Badanie przeprowadzone w 2014r. w 200 biurach coworkingowych przez naukowców z Ross School of Business przy University of Michigan dowiodło, że najczęstszym powodem podjęcia pracy w coworkingu jest przynależność do wspólnoty: 84% respondentów wskazało na interakcje z ludźmi, 82% na pomysły i innowacje, a 77% na dzielenie się wiedzą (Seppälä, Cameron, 2015).

Wspólnota jest także źródłem wsparcia emocjonalnego dla coworkerów. Odgrywa ona ważną rolę w procesie budowania wzajemnych relacji pomiędzy członkami wspólnoty coworkingowej. Wzmacnia ono poczucie więzi i wpływa na kształtowanie się wspólnej tożsamości grupowej. Z punktu widzenia przebiegu głównych procesów wiedzy wsparcie emocjonalne stwarza odpowiedni klimat sprzyjający inicjowaniu, dyskusji i pracy nad tworzeniem nowych rozwiązań oraz wdrażaniu ich w praktyce. Dla jednostek stanowi ono motywację do działania (Bendkowski, 2012).

Ostatnim omawianym powodem zainteresowania coworkingiem ze strony praktyki jest zwiększenie produktywności pracowników. W porównaniu z pracą w domu coworking charakteryzuje wysoka produktywność pracowników. W badaniach przeprowadzonych w 2015r. na próbie obejmującej 1500 coworkerów z 52 krajów dotyczących wpływu coworkingu na ich pracę 84% badanych zadeklarowało silniejszą motywację i wyższe zaangażowanie w pracę, 82% powiększenie własnej sieci biznesowej, a 83% zmniejszenie poczucia izolacji (Global Coworking Unconference, 2015). Większość respondentów zdecydowała się na wybór tej formy pracy, ponieważ mieli oni nadzieję na szybszy wzrost produktywności niż w tradycyjnym środowisku pracy lub w warunkach domowych.

Za najważniejsze czynniki mające wpływ na produktywność badani uznali: wsparcie ze strony wspólnoty coworkingowej, dynamiczne otoczenie oraz elastyczność usług.

Coworking umożliwia redukcję nieproduktywnego czasu marnowanego przez pracowników na dojazdach do i z siedziby korporacji. Przykładowo Firma Plantronics Inc., projektant sprzętu komunikacyjnego dla użytkowników indywidualnych oraz korporacyjnych, pozwala swoim pracownikom na wybór miejsca pracy. Pracownicy mogą wybrać pomiędzy pracą w domu, dojazdem do siedziby firmy lub jednym z dziewięciu prowadzonych przez nią coworkingów (The Rise of Co-working).

#### 4. Obawy związane z implementacją coworkingu

Pomimo przedstawionych korzyści z wprowadzenia formy pracy, jaką jest coworking, istnieje wiele problemów, które mogą zniechęcać korporacje do wykorzystania jej w środowisku organizacyjnym. Spośród najważniejszych z nich należy wymienić:

- brak bezpośredniej kontroli nad pracownikami i ich pracą,
- różnice kulturowe,
- osłabienie więzi z organizacją macierzystą,
- narażenie na dystraktory,
- niedostateczny poziom bezpieczeństwa i ochrony własności intelektualnej.

Najważniejszym czynnikiem zniechęcającym organizację do implementacji coworkingu w środowisku organizacyjnym może być brak bezpośredniej kontroli nad pracownikami pracującymi w coworkingu przez kierownictwo organizacji macierzystej. W szczególności dotyczy to organizacji, których sukces jest uzależniony od właściwego i terminowego wykonywania rutynowych zadań. Ich kierownictwo może się obawiać, że pracownicy nie będą potrafili właściwie zaplanować i zorganizować swojej pracy, co mogłoby przeszkodzić w terminowej realizacji zadań.

Innym czynnikiem mogącym wywoływać niechęć przed implementacją coworkingu w środowisku organizacyjnym są różnice kulturowe. Praca zdalna utrudnia kierownictwu aktywne budowanie pożądanej kultury organizacyjnej. Z drugiej strony coworking tworzy unikalną kulturę organizacyjną, która jest zazwyczaj niekompatybilna z kodem kulturowym organizacji macierzystej. Powstałe niedopasowanie kulturowe może rodzić wiele problemów, takich jak np. spadek produktywności, zakłócenia we współpracy i komunikacji, a w skrajnym przypadku nawet utratę reputacji przez organizację macierzystą.

Coworking łączy się ze stałym przebywaniem pracownika poza organizacją macierzystą. W dłuższej perspektywie może to doprowadzić do sytuacji, w której będą go wiązały ściślejsze relacje ze wspólnotą coworkingową niż z organizacją macierzystą. Może to wywołać u pracownika zdalnego poczucie alienacji, niedostrzegania przez organizację

macierzystą, a przez to na przykład zmniejszeniem szans na awans. Osłabienie więzi z organizacją macierzystą może wpłynąć negatywnie na współpracę w ramach wirtualnych zespołów, a także na lojalność pracownika w stosunku do organizacji.

Coworking to otwarta przestrzeń biurowa. W związku z tym coworkerzy są w większym stopniu narażeni na bodźce, odwracające ich uwagę od wykonywanych zadań, niż to jest w przypadku tradycyjnego środowiska pracy. Do najważniejszych dystraktorów w środowisku coworkingowym należy zaliczyć hałas, spowodowany głośnymi rozmowami oraz ludzi, którzy zwracają się do innych z różnymi sprawami odrywając ich od pracy. Zbyt duże natężenie dystraktorów powoduje zmniejszenie koncentracji uwagi, a w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia produktywności pracowników. W tym kontekście należy zwrócić uwagę, że coworking to przede wszystkim społeczność. Jej funkcjonowanie oraz pozytywne oddziaływanie na efekty działania poszczególnych jednostek jest uzależnione od jakości relacji łączących coworkerów. Czy są w stosunku do siebie uprzejmi, pomocni, czy przestrzegają podstawowych zasad współżycia społecznego, itp.

Ostatnim ważnym czynnikiem, mogącym zniechęcać organizacje do implementacji coworkingu, jest obawa o utratę najbardziej konkurencyjnych zasobów, a w tym przede wszystkim własności intelektualnej, a także przechwycenie przez konkurentów informacji poufnych i wrażliwych. Bezpieczeństwo i ochrona własności intelektualnej jest obecnie ważnym problemem dla większości organizacji, a w szczególności przedsiębiorstw przemysłów kreatywnych. Jednakże ryzyko niekontrolowanego wycieku informacji jest zdecydowanie większe tam, gdzie pracownicy się nie znają i mają różnych przełożonych. Coworking to otwarte środowisko pracy, które charakteryzuje się wysokim stopniem transparentności. Do realizacji swoich własnych zadań coworkerzy wykorzystują wspólne zasoby. Rodzi to ryzyko kradzieży innowacyjnych pomysłów, nowatorskich modeli biznesowych, projektów kampanii marketingowych w mediach społecznościowych, czy też przechwycenia cennych kontaktów biznesowych oraz potencjalnych źródeł finansowania. Dotyczy to także coworkerów jeśli zważyć, że coworking to najlepsze miejsce do rekrutacji pracowników przez obce firmy.

## **5. Podsumowanie**

Coworking to nowa forma pracy wykonywanej głównie przez mobilnych pracowników wiedzy, współpracujących ze sobą przy realizacji własnych projektów z wykorzystaniem wynajętej (współdzielonej) infrastruktury i zasobów, połączonych wspólnotą celów i wartości. Długotrwała współpraca pozwala na wykształcenie się wspólnoty. Wyraża się ona interakcjami pomiędzy coworkerami w celu rozwiązania pojawiających się problemów oraz



dyskusji na temat spraw istotnych dla całej wspólnoty. Uczestnictwo we wspólnocie coworkingowej oznacza grupowe uczenie się, co w konsekwencji prowadzi do powstania wspólnej tożsamości.

Początkowo coworking był wykorzystywany przez przedstawicieli wolnych zawodów oraz niezależnych specjalistów jako alternatywa dla pracy wykonywanej w biurze lub w domu. Rozwój technologii mobilnych i związane z tym upowszechnienie się elastycznych form pracy zdalnej spowodowały nasilone zainteresowanie coworkingiem ze strony biznesu. W szczególności przedsiębiorstwa technologiczne dostrzegły w nim szansę na zwiększenie kreatywności i zadowolenia pracowników oraz redukcję kosztów działania.

Obecnie coraz więcej organizacji zaczyna postrzegać coworking jako trwały element strategii biznesowej, a nie wyłącznie jako uzupełnienie tradycyjnego środowiska pracy. Coworking jest traktowany przez nie jako narzędzie pozwalające na zwiększenie efektywności ich działania poprzez stworzenie skalowalnego i elastycznego środowiska pracy, które przyciąga i utrzymuje najbardziej utalentowane jednostki oraz wspiera współpracę i grupowe uczenie się.

## Bibliografia

1. Bendkowski, J. (2012). *Interaktywno-sieciowy model kształtowania wspólnot działań w kreowaniu i dyfuzji wiedzy w organizacjach*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
2. Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Columber, Z. (2017.05.12). *Coworking For Corporations: Why Microsoft and IBM Are Ditching The Office*. Retrieved from <https://www.coworker.com/lab/coworking-for-corporations-why-microsoft-and-ibm-are-ditching-the-office>.
4. *Coworking Spaces...Run by Corporations*. (2018.07.13). Available online <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-operated-by-corporations-765/2>.
5. Gallup (2013). *State of the Global Workplace*. Available online <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>.
6. Gerdenitsch, C., Scheel, T.E., Andorfer, J., Korunka, Ch. (2016). Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals. *Frontiers in Psychology*, 7, 581. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.201600581/full>, 25.04.2016.
7. Glassdoor (2014.12.30). *10 Biggest Job Likes and Gripes of Employees*. Available online <https://www.glassdoor.com/blog/10-biggest-job-likes-gripes-employees>.

8. *Global Coworking Unconference Conference/Emergent Research* (2015). Fifth global coworking survey. Retrieved from deskmag.com; <http://officesliceCoworking.com/wp-content/uploads/2015/06/GCUC-2015-Coworking-by-the-Numbers.compressed-1.pdf>.
9. Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Plowman, S.K. (2013). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2012 Q12® Meta-Analysis. Gallup*. Retrieved from <http://www.gallup.com/services/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>.
10. ManpowerGroup (2018). 2018 Talent Shortage, a survey of 40,000 employers in 43 countries. Available online <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/niedobory-pracownikow-w-polskich-firmach-badanie/ebcmhl4>.
11. Manyika, S.J., Lund, S., Auguste, B., Ramaswamy, S. (2012). *Help Wanted: The Future of Work in Advanced Economies*. McKinsey Global Institute. Retrieved from [http://www.mckinsey.com/insights/employment\\_and\\_growth/future\\_of\\_work\\_in\\_advanced\\_economies](http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/future_of_work_in_advanced_economies).
12. Neuberg, B. (2014.01.16). The Start of Coworking Community. Available online [http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start\\_of\\_coworking.html](http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html).
13. Schürmann, M. (2013) *Coworking Space. Geschäftsmodell für Entrepreneur und Wissensarbeiter*. Springer Fachmedien.
14. Seppälä, E., Cameron, K. (2015.12.01). Proof that positive work cultures are more productive. *Harvard Business Review, December Issue*. Available online <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>.
15. Strack, R., Baier, J., Marchingo, M., Sharda, S. (2014). *The global work-force crisis: \$10 trillion at risk*. Boston Consulting Group, July. Retrieved from [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/management\\_two\\_speed\\_economy\\_public\\_sector\\_global\\_workforce\\_crisis](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/management_two_speed_economy_public_sector_global_workforce_crisis).
16. Ten Reasons to Choose Coworking. (2016.06.20). Available online <https://www.technopolis.se/en/2016/06/10-reasons-choose-coworking>.
17. The Coworking Connection (2018.07.13). Available online <https://www.deepfun.com/the-coworking-connection>.
18. *The Rise of Co-working. A Growing Workplace Movement* (2018.07.13). Available online <https://www.knoll.com/knollnewsdetail/the-rise-of-co-working>.
19. Waber, B., Magnolfi, J., Lindsay, G. (2014). Workspaces that move people. *Harvard Business Review, October Issue*. Available online <https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>.
20. Wittel, A. (2001). Towards a network sociality. *Theory, Culture and Society*, 18(6), 51-76.