

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Engagement marketing management v organizaci v oblasti vzdělávání /
Engagement Marketing Management in a Company in the Field of Education

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Aneta Tomšíková / PEMMA01

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01. 05. 2022 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je stanovení aplikování engagement marketingu v rámci vybrané organizace v oblasti vzdělávání. Přičemž tento cíl je dále rozdělen na dílčí cíle. Prvním z nich je identifikovat a vybrat nástroje a formy engagementu. Z tohoto výběru následně provést volbu vhodných nástrojů pro vybranou organizaci. A v konečném důsledku pak navrhnout konkrétní aplikaci vybraných nástrojů a forem angažovanosti ve vybrané organizaci formou simulace taktéž na základě zhodnocení jejích podmínek.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě důkladné literární rešerše a komparace teoretických poznatků různých autorů z hlediska zkušenostního marketingu a jeho součástí, engagement marketingu, s engagementem v rámci organizace a jejího vzdělávání.

Pro zpracování analytické části bylo využito kvalitativního rozhovoru se zaměstnancem vybrané společnosti pro zhodnocení aktuálního stavu. Následně byla využita prognózová metoda Team DELPHI s úpravami pro možnost uskutečnění dvoufázového výběru a ohodnocení nástrojů vhodných pro použití ve vybrané organizaci. Syntézou získaných teoretických znalostí a zhodnoceného aktuálního stavu a možností organizace byla navržena simulační situace. Pro její zhodnocení bylo následně využito simulačních kvalitativních rozhovorů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Zhodnocení návrhů situace vybranými zaměstnanci na základě simulačních rozhovorů přineslo výsledky, ve kterých tři ze čtyř navržených příspěvků jednoznačně vyvolaly u zaměstnanců engagement. Přičemž u prvního z příspěvků došlo k engagementu u všech čtyř zaměstnanců. U druhého příspěvku uvádějícího komunitu se angažovali tři ze čtyř respondentů a u třetího poté dva, přičemž ti, kteří svůj engagement v daném kroku neprojeví argumentovali zvoleným tématem. V rámci simulačního rozhovoru došlo k engagementu u čtvrtého návrhu pouze ze strany jednoho respondenta, avšak na základě získaných zdůvodnění rozhodnutí zaměstnanců lze předpokládat, že v případě zvolení jiného tématu by pravděpodobně došlo k výraznějšímu engagementu ze strany více respondentů.

4. Závěry a doporučení:

Vzhledem k výsledkům výběru nástrojů a simulační situace aplikace komunity ve společnosti XY lze doporučit aplikování engagement marketingu v pojetí vnitřního prostředí firmy, a tedy směrem na zaměstnance jako zákazníky v dané oblasti. Stejně tak lze na základě výběru a ohodnocení nástrojů aktivizace a angažovanosti spolu s výsledky simulačních rozhovorů doporučit aplikování dalších z těchto nástrojů, a to konkrétně tvorbu akčních plánů a gamifikaci. V rámci zhodnocení současného stavu v organizaci a následného návrhu vyhodnocení aplikování navržené situace lze poté společnosti XY doporučit implementování možnosti analytiky do prostředí interního portálu, a to pro lepší, a především přesnější možnost hodnocení efektivity komunikace se zaměstnanci.

KLÍČOVÁ SLOVA

zkušenostní marketing, engagement, engagement marketing, engagement zaměstnanců

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this diploma thesis is to apply engagement marketing within the selected organization and its field of education. This objective is further subdivided into sub-objectives. The first is to identify and select tools and forms of engagement. From this selection, then make the choice of the appropriate tools for the selected organisation. And ultimately then design a specific application of the selected tools and forms of engagement in the selected organization in the form of simulation also based on an assessment of the organisation's conditions.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part was compiled on the basis of a thorough literary research and comparison of the theoretical knowledge of different authors in terms of experience marketing and its component, engagement marketing, with engagement within the organization and its education.

A qualitative interview with an employee of the selected company was used to process the analytical part for the evaluation of the current state. The Team DELPHI forecast method was then used with adjustments for the possibility of making a two-stage selection and evaluation of tools suitable for use in the selected organization. By synthesizing the acquired theoretical knowledge and evaluated current status and organization altogether, a simulation situation was proposed. Simulation quality interviews were then used to evaluate it.

3. Result of research:

The evaluation of the proposals of the situation by the selected employees based on the simulation interviews brought results in which three of the four proposed contributions unequivocally triggered engagement by the employees. For the first of the contributions, engagement took place with all four employees. For the second community contribution, three out of four respondents were involved, followed by two for the third, with those who did not show their engagement in the part arguing the chosen topic. In the context of the simulation interview, there was engagement with the fourth proposal by only one respondent, but based on the justifications obtained for the employees' decisions, it can be assumed that there would probably be more significant engagement from multiple respondents if another topic was chosen.

4. Conclusions and recommendation:

Given the results of the tool selection and simulation situation of the community application in XY, it is advisable to apply engagement marketing in the concept of the company's internal environment and thus towards employees as customers in the area. Similarly, drawing on the selection and evaluation of activation and engagement tools, together with the results of simulation interviews, it is advisable to apply other of these tools, namely the development of action plans and gamification. As part of the evaluation of the current state of affairs in the organization and the subsequent draft evaluation of the application of the proposed situation, XY can then be advised to implement the analyst option in the internal portal interface, for better, and above all more accurate, evaluation of the effectiveness of communication with employees.

KEYWORDS

experiential marketing, engagement, engagement marketing, employee engagement

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing
M39 Marketing and Advertising: Other
M53 Personnel Economics: Training

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Aneta Tomšíková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Engagement marketing management v organizaci v oblasti vzdělávání
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Experiental marketing2.2 Engagement v organizaci2.3 Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti2.4 Metodika3 Analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Současný stav v organizaci3.2 Vybrané nástroje3.3 Simulační situace3.4 Výsledky a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. <i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice</i>. London: KoganPage, 2020. 800 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.• BATAT, W. <i>Experiental Marketing: Consumer Behavior, Customer Experience and The 7Es</i>. London: Routledge, 2019. 302 s. ISBN 978-1-138-29315-1.• PALMATIER, R. W., KUMAR, V., HERMELING, C. M. <i>Customer Engagement Marketing</i>. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. 328 s. ISBN 978-3-319-61984-2.• ŽYMINKOWSKA, K. <i>Customer Engagement in Theory and Practice: A Marketing Management Perspective</i>. Cham: Palgrave Pivot, 2019. 159 s. ISBN 978-3-030-11676-7.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2021• Zpracování teoretické části do 10. 2. 2022• Zpracování výsledků do 31. 3. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 27. 11. 2021

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Experiential marketing	3
2.1.1	Vznik a principy experiential marketingu	8
2.1.2	Engagement marketing.....	11
2.2	Engagement v organizaci	17
2.2.1	Engagement ve firemním vzdělávání.....	19
2.3	Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti	20
2.3.1	Appreciative inquiry	21
2.3.2	Make the Difference	21
2.3.3	Tvorba a rozvoj komunit.....	21
2.3.4	Přístup virální změny	22
2.3.5	Storytelling.....	22
2.3.6	Digitální komunikační kanály	22
2.3.7	Podpora hlasu zaměstnance.....	23
2.3.8	Setkávání menších skupin	23
2.3.9	Gamifikace	23
2.3.10	Tvorba akčních plánů.....	24
2.4	Metodika	24
3	Analytická část práce	27
3.1	Současný stav v organizaci.....	27
3.1.1	Vzdělávání v organizaci.....	28
3.1.2	Interní marketing vzdělávání.....	29
3.1.3	Zhodnocení současného stavu v organizaci.....	31
3.2	Vybrané nástroje.....	31
3.2.1	Výběr nástrojů	32
3.2.2	Významnost efektu nástrojů na engagement zaměstnanců	34
3.2.3	Vybrané nástroje a jejich možnosti využití ve společnosti XY	36
3.3	Simulační situace	39
3.3.1	Komunita vzdělávání	40
3.4	Výsledky a doporučení.....	55
3.4.1	Zhodnocení navržené simulační situace.....	55
3.4.2	Doporučení	59
4	Závěr	60

Literatura.....	62
Seznam příloh.....	65
Přílohy.....	I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Tradiční marketing vs. zkušenostní marketing.....	9
Tabulka 2 Hodnocení vhodnosti nástrojů.....	32
Tabulka 3 Celkové hodnocení nástrojů po prvním kole.....	32
Tabulka 4 Celkové hodnocení nástrojů po druhém kole.....	33
Tabulka 5 Hodnocení vlivu vybraných nástrojů na engagement zaměstnanců společnosti XY.....	34
Tabulka 6 Celkové hodnocení míry vlivu nástrojů na engagement zaměstnanců po prvním kole.....	34
Tabulka 7 Celkové hodnocení míry vlivu nástrojů na engagement zaměstnanců po druhém kole.....	35
Tabulka 8 Reakce respondentů na navržený příspěvek novinky.....	56
Tabulka 9 Reakce respondentů na navrženou informační stránku.....	57
Tabulka 10 Reakce respondentů na příspěvek stimulující diskusi v komunitě.....	57
Tabulka 11 Reakce respondentů na příspěvek v komunitě odkazující na školení.....	58
Tabulka 12 Dílčí výsledky po prvním kole první fáze metody Team DELPHI.....	VI
Tabulka 13 Dílčí výsledky po druhém kole první fáze metody Team DELPHI.....	VI
Tabulka 14 Dílčí výsledky po prvním kole druhé fáze metody Team DELPHI.....	IX
Tabulka 15 Dílčí výsledky po druhém kole druhé fáze metody Team DELPHI.....	IX

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj emocí během zákaznické zkušenosti.....	7
Graf 2 Formy zákaznického engagementu v rámci managementu marketingu.....	15

Seznam obrázků

Obrázek 1 Čtyři pilíře empowermentu zákazníka.....	5
Obrázek 2 Přehled interního marketingu školení ve společnosti XY.....	30
Obrázek 3 Novinka na úvodní stranu interního portálu.....	XIII
Obrázek 4 Informativní stránka komunity vzdělávání na interním portálu.....	XIV
Obrázek 5 Příspěvek v komunitě stimulující diskusi.....	XV
Obrázek 6 Příspěvek v komunitě odkazující na školení.....	XV

1 Úvod

Marketing jako takový v posledních letech prochází zásadní změnou od toho transakčního k tomu vztahovému. Firmy se začínají soustředit nejen primárně na prodeje svých produktů a služeb, ale především na vztah se svými zákazníky, který mohou neustále budovat a ovlivňovat tak jejich chování vůči organizaci. Tento fakt ale stále souvisí s účelem zvýšení prodeje produktů a služeb. Ve své podstatě se soustředí na budování jednotlivých kroků zákaznické cesty tak, aby byla takzvaně *customer friendly* a zákazník si z ní odnášel ideálně pokaždé pozitivní zkušenost, na které může firma dále stavět. Experiential neboli zkušenostní marketing se tak stal jedním ze základních stavebních kamenů tohoto vztahu. Pojetí zákaznické zkušenosti si však vzhledem k veškerým trendům poslední doby prochází zásadními změnami. Současná doba klade velký důraz na digitalizaci, a i díky její podpoře také na význam vlivu zákazníka. Přičemž v rámci marketingu se toto projevuje přímým zapojováním zákazníka do procesů marketingu, ale i dalších participací. V důsledku toho se tomuto tématu začíná více věnovat část zkušenostního marketingu zvaná engagement marketing, jež se postupně stává rostoucím trendem.

Marketing jako takový a potažmo též engagement marketing je však z drtivé většiny pojmán ve smyslu ovlivňování a tvorby vztahu mezi firmou jako takovou a zákazníkem navenek. Tato diplomová práce se však soustředí naopak na jeho aplikaci v rámci organizace samotné, a tedy pojetí zaměstnance jako zákazníka. Jelikož zaměstnanec jakékoli společnosti lze v určitém úhlu pohledu vnímat jako zákazníka, a to například v rámci firemního vzdělávání. V takovém případě totiž firma vytváří vzdělávací produkty pro své zaměstnance, kteří se tak stávají konečnými spotřebiteli produktu. Kromě toho také vzdělávání jako takové vyžaduje určité formy engagementu ze strany učících se, a tedy provázání těchto principů se nabízí nejen z hlediska marketingu daných produktů, ale taktéž z pohledu efektu vzdělávání. Právě tyto předpoklady tak vedly k důvodu zkoumání engagement marketing managementu v rámci organizace, a to v oblasti vzdělávání.

Diplomová práce se tak zaměřuje na teoretické poznatky z oblasti experiential marketingu a engagement marketingu na základě literární rešerše. Dále pak nachází propojení zkušenostní cesty a engagementu mezi standardním marketingem navenek a tím v rámci organizace. Na základě komparace zdrojů tak identifikuje parametry engagementu zaměstnanců v organizaci. A následně nachází jejich prvky také v rámci vzdělávání dospělých, tedy zaměstnanců organizace, a jeho marketingu.

Hlavním cílem práce je v rámci analytické části aplikovat engagement marketing v rámci konkrétní organizace v oblasti vzdělávání. V rámci splnění hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle práce. Jeden z dílčích cílů se soustředí na identifikaci a výběr forem a nástrojů pro použití při řízení engagementu v organizaci. Dalšími dílčími cíli bylo provedení volby vhodných nástrojů pro vybranou organizaci a navržení konkrétní aplikace vybraných nástrojů a forem angažovanosti ve vybrané organizaci formou simulační situace.

Pro možnost tohoto zkoumání byla zvolena vybraná organizace, která si však pro účely této práce přála zůstat v anonymitě a je tedy v rámci diplomové práce označována jako společnost XY.

Na počátku analytické části práce hodnotí současný stav ve společnosti XY na základě rozhovoru s odbornou koordinátorkou marketingu oddělení vzdělávání. V první fázi dochází tedy k rozboru využívaných možností vzdělávání zaměstnanců společnosti XY a poměrového zastoupení druhů nabízených kurzů. Stejně jako k charakteristikám zaměstnanců organizace a stanovení cílové skupiny pro další účely analytické části práce.

V rámci hodnocení současného stavu v organizaci se diplomová práce věnuje také způsobu komunikace a marketingu vzdělávání ve společnosti XY a nástrojům, jejichž pomocí aktuálně firma zaměstnance oslovuje. Na základě obou těchto hodnocených oblastí poté celkové zhodnocení stanovuje silnější a slabší stránky v rámci vzdělávání a jeho interního marketingu ve společnosti a v návaznosti na ně tak určité cíle pro následující kroky.

V návaznosti na identifikované formy aktivizace a angažovanosti následně dochází k výběru těch, které jsou v podmínkách společnosti XY použitelné a mohou mít vliv na engagement jejích zaměstnanců. Přičemž právě tento výběr je následně využit pro jejich aplikaci v rámci vytvoření simulační situace a dosažení tak hlavního cíle práce.

Situace sama o sobě simuluje jednotlivé kroky v rámci vybrané organizace a definuje konkrétní aplikovatelné návrhy sestavené na základě všech do té doby získaných jak teoretických podnětů, tak těch z fungování společnosti XY. Simulační situace taktéž navrhuje hodnocení její realizace v podmínkách vybrané organizace.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Zákazníci současné doby vzhledem k obecnému trendu dostupnosti očekávají, že jejich zákaznická zkušenost bude nejen personalizovaná, ale také emocionalizovaná, tedy očekávají, že pro ně nákup daného produktu či využití služby bude zážitkem, zkušeností. Z tohoto důvodu lze za klíčový aspekt pro firmy označit nutnost dobře rozumět právě potřebám svých zákazníků a aktuálním sociálním trendům tak, aby byly schopné doručit přesně takovou zkušenost, kterou zákazník očekává, či dokonce tzv. chce, aniž by o tom věděl. Tento úkol tak tvoří velmi důležitou misi marketérů organizací.

Tato kapitola si klade za cíl charakterizovat právě výše zmíněnou zkušenost zákazníka, práci s ní a další možnosti využití jejích aspektů. Touto problematikou se zabývá podkapitola 2.1 *Experiential marketing*, který pracuje se zkušeností zákazníka a možnostmi jejího řízení a efektivního využití pro prospěch jak zákazníka, tak především právě organizace, pro kterou je tento aspekt stěžejní. Přičemž experiential marketing neboli zkušenostní marketing využívá i další postupy, a to například engagement marketing, který je pro tuto práci ústředním tématem.

Na začátku tato kapitola zmiňuje zákaznickou zkušenost v obecném slova smyslu, tedy ve standardním vztahu firma – zákazník (nakupující), avšak tento vztah může mít podobu také interního vztahu tedy firma – zaměstnanec. Tento vztah lze identifikovat například v situacích interního vzdělávání, kdy se zaměstnanec stává v určitém pohledu zákazníkem firmy, která pro něj tvoří produkt ušitý na míru nejen svým organizačním a zákonným potřebám, ale také těm zaměstnaneckým, sebe-rozvojovým. Z toho to důvodu se další část této kapitoly (podkapitola 2.2 *Engagement v organizaci*) věnuje zákaznické zkušenosti podpořené angažovaností zákazníka (v tomto případě zaměstnance).

Jak experiential marketing, tak engagement jako takový má určité formy a nástroje zmiňované v podkapitole 2.3 *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti*, jak zákazníka dovést k určité formě aktivizace a angažovanosti, které tak mohou velmi pomoci právě při zmiňované práci marketérů. Mohou například na základě zkušeností zákazníka podpořit další formu marketingu a obecně sdílení zkušenosti – tzv. word-of-mouth (dále také WOM), které funguje na principu propagace daného produktu formou ústního šíření zpětné vazby mezi zákazníky. Pozitivní zákaznická zkušenost tak může mít další navazující efekty a zákazníci se díky angažovanosti o své dojmy podělí s lidmi kolem sebe. Ti poté o produkt mohou projevit zájem nebo naopak ve firemním prostředí kladněji přistoupit k produktu (například školení), kterého se týká pozitivní zkušenost jiného zaměstnance.

Jak se zákaznická zkušenost v průběhu let a v poslední době především změnila a jak na ni reagovat v marketingovém ohledu vůči zákazníkům, tím se zabývá experiential marketing, jež detailně popisuje následující kapitola a její podkapitoly.

2.1 Experiential marketing

Experiential marketing neboli marketing zkušenostní, jak již práce výše zmiňuje, vychází a pracuje se zákaznickou zkušeností. „*Zkušenost jako takovou lze označit za akvizici, ať už úmyslnou nebo neúmyslnou, porozumění lidských bytostí a věcí skrze jejich praktiky v reálném světě, a tím také přispěním k rozvoji znalostí*“ (Batat, 2019, s. 43). Head (2014, s. 4) považuje zákaznickou zkušenost za „*souhrn všech zkušeností zákazníka s dodavatelem zboží nebo služeb po dobu trvání jeho vztahu s daným dodavatelem*“. Autorka zmiňuje také možnost pojetí ve smyslu individuální zkušenosti jako takové, nikoli pouze ve spojení s daným nákupním procesem. Podle obou autorů (Batat, 2019, s.43; Head, 2014, s. 4) lze říci, že zákaznickou zkušenost jako celek vytváří jednotlivé vědomé akce, neexistuje varianta, kdy by se firma

(dodavatel) vzniku zákaznické zkušenosti vyhnula v každé interakci se zákazníkem. Navíc z praxe vyplývá, že to, jak zákazník firmu vnímá, neovlivňuje pouze jediný kanál, ale naopak kombinace všech, které do zkušenosti zákazníka zasáhnou. Příkladem může být třeba hladký proces nákupu, ale naopak problém při komunikaci reklamace, který následně může negativně ovlivnit celkový dojem, přestože původně byl zákazník spokojený a jeho zkušenost pozitivní. Nejen z tohoto důvodu lze tak ve spojitosti se zákaznickou zkušeností polemizovat nad jejím vlivem na loajalitu zákazníků vůči firmě jako takové.

Zákaznickou zkušenost lze tedy dle Batat (2019, s. 44–46) považovat za cestu zákazníka, jenž její průběh uspokojil do míry, či nad míru jeho očekávání/standardu, a to od samého počátku po celou dobu jejího trvání. To, jakým způsobem a do jaké míry může být zákaznická zkušenost ovlivněna, se v průběhu let postupně měnilo společně s vývojem možností a technologií, pomocí kterých lze směrem k zákazníkovi komunikovat. Smith a Hanover (2016, s. 3) přisuzují největší posun v tomto ohledu čtyřem základním faktorům – průmyslové revoluci (ve smyslu umožnění masivní produkce a tím také stimulace jí odpovídající spotřebě), rozšiřování dopravní sítě (efektivní distribuce produktů i na vzdálenější trhy), rostoucí mediální a prodejní infrastruktury (ta umožňuje zasažení zákazníka virtuálně na každém trhu) a rostoucí populaci s nenasytnou chutí po zboží a službách.

Zatímco Smith a Hanover (2016, s. 3–7) soustředí svoji teorii spíše kolem historického vývoje obecně, Batat (2019, s. 4–31) se na tuto problematiku vývoje chování zákazníka a tím i jeho zkušenosti dívá z jiného úhlu – klíčových změn v chování. Konkrétně definuje čtyři: digitální transformaci, empowerment neboli zmocnění zákazníka, emocionalizaci a postmodernismus.

V rámci **digitální transformace** Batat (2019, s. 4) identifikuje tři skupiny hlavních hnacích sil. Přičemž první skupinou, kterou zmiňuje, jsou hnací síly technologické. Autor odkazuje na report Světového ekonomického fóra, které mezi hlavní síly řadí především mobilní a internetovou penetraci, propojená zařízení, takzvaná velká data (Big Data), cloudové technologie a uživatelské rozhraní (World Economic Forum, 2016). Novější report poté přidává umělou inteligenci a tzv. Internet of things, v českém jazyce internet věcí (World Economic Forum, 2020). Z těchto faktorů lze soudit, že kromě jejich vlivu na byznys jako takový a jeho inovaci vedly tyto hnací síly také právě k rozvoji spotřebitelského chování a tím i ke změnám v nabídkách firem, které by se měly těmto změnám přizpůsobovat.

Jako druhou skupinu digitální transformace Batat (2019, s. 4) označuje demografické hnací síly, konkrétně urbanizaci a dostupnost. První z nich bezpochyby přispěla k vývoji nových možností doručování a přístupu k dodávkám ve smyslu sjednoceném s přáními a očekáváními zákazníka. Autor zmiňuje předpoklad růstu populace OSN. Zatímco původní odhad činil předpoklad 66% podílu populace v městských oblastech k roku 2050 (United Nations et al., 2014), následně došlo k předpokladu navýšení tohoto podílu ještě o 2 % (United Nations et al., 2019). Světové ekonomické fórum (2016) navíc nachází spojitost s rostoucí urbanizací také v rozvoji trhů a s tím spojeným růstem příjmů, potažmo životních standardů, které ještě více podporují rostoucí přístup k digitálním technologiím a obecné konektivitě (World Economic Forum, 2016). Zároveň rychlý rozvoj trhu technologií velmi přispívá ke zmiňované hnací síle dostupnosti. V současnosti trh disponuje takovou rozmanitostí sortimentu, že se mobilní telefony a obecně digitální technologie staly dostupnými pro většinu populace v téměř každých podmínkách, i těch sebezhorších. To následně podle Batat (2019, s. 4) velmi přispívá k vývoji tzv. digitálně poháněného spotřebního modelu. „*Pro čistě digitální hráče je zpřístupnění technologií všem lidem včetně těch zranitelných (jako například těm s postižením) nezbytným elementem jejich strategie*“ (Batat, 2019, s. 4).

Digitální transformace jsou v poslední řadě poháněny hnacími silami socioekonomickými. Batat (2019, s. 6) konkrétně uvádí růst digitálně rodilých spotřebních kultur a v druhé řadě také

alternativní model sdílené ekonomiky. Příkladem prvního zmíněného faktoru jsou bezpochyby mileniálové a post-mileniálové, ti, jak také autorka uvádí, jsou součástí formující se digitálně rodilé kultury – globálního fenoménu. V jiném slova smyslu se dle jeho slov jedná o generace, které se od těch předchozích liší ve způsobu jejich spotřebního chování, a právě k blízkosti a přirozenosti digitalizace. „*Jsou také vnímáni jako zmocnění a digitální experti, kteří mohou využít jejich nové znalosti k vylepšení jejich spotřebních zkušeností a sociálního života*“ (Batat, 2019, s. 6). Z toho dle autorky pro firmy obecně vyplývá víceméně povinnost snahy o lepší a hlubší pochopení jejich spotřební kultury. V té sociální a mobilní technologie spolu s internetem umožňují obsáhnout nové spotřební praktiky jako například online sdílení a kolaborativní chování. Zde dle autorky dochází k propojení s druhým faktorem v rámci socioekonomických hnacích sil – modelem sdílené ekonomiky. Ten zaznamenává změnu především směrem k preferenci konzumentů sdílení všeho, k čemu umožňuje přístup spojení zdrojů, produktů nebo služeb. V současné době tento koncept jde také ruku v ruce s environmentálními trendy. Podle Batat (2019, s. 8) lze uvést výhody nejen pro spotřebitele (jako například garance vysoké satisfakce nebo propagaci udržitelného chování mezi komunitami), ale také pro firmy a to především vysokým výdělečným potenciálem.

V návaznosti na výše popsané hnací síly a jejich dopady lze dedukovat určitý posun od moci dodavatele k moci na straně zákazníka. **Empowerment zákazníka** je tedy druhou zmiňovanou klíčovou změnou v chování zákazníka podle Batat (2019, s. 15). Podle Berraies a Hamouda (2018, s. 339) právě díky rozvoji internetu a technologií s ním spojených došlo k delegování síly praktik původně přiřazovaných firmám směrem ke konzumentům. V důsledku toho mají dle autorů spotřebitelé moc především díky porovnatelnosti mezi produkty a službami, možnosti výměny názorů na různé značky a v neposlední řadě také dialogy a spolupráce s nimi. Batat (2019, s. 15) následně shrnuje tento posun ve smyslu požadavku spotřebitelů na firmy, aby jim poskytovaly adekvátní a transparentní informace a kontrolovaný proces. Dále autorka uvádí jako roli zmocněných zákazníků pro značky především tu strategickou. Podle něj takoví zákazníci spíše dokáží podpořit inovaci, produktivitu a vytvořit konkurenční výhodu, a to především na základě přístupu k relevantním informacím a jejich sdílením s dalšími relevantními spotřebiteli.

Empowerment zákazníka je obecně vnímán jako multidimenzionální koncept (Batat, 2019, s. 16–22; Schmitt et al., 2015, s. 4). Batat (2019, s. 16–21) identifikuje konkrétně čtyři základní pilíře zmocnění zákazníka, které vyobrazuje Obrázek 1.

Obrázek 1 Čtyři pilíře empowermentu zákazníka



Zdroj: vlastní zpracování na základě Batat (2019, s. 17)

V rámci prvního pilíře je možné kompetenci zákazníka pojmut podle autorky ze dvou stran. Jednak lze tuto kompetenci vnímat jako výstup na základě kombinace důležitých a adekvátních podnětů k vypořádání se s určitým kontextem, nebo ve smyslu kompetence jako procesu

využívajícího různých vstupů. Kategorizace zákaznické kompetence pak dle Batat (2019, s. 17) hovoří o třech klíčových dimenzích: kognitivní, funkcionální a sociální. Kognitivní kompetence dle autorky odpovídá schopnosti spotřebitelů interpretovat to, jak je firmy oslovují a jak vůči nim komunikují v rámci marketingu. Zahrnuje také intelektuální snahy v rámci nákupního procesu jako například proces hledání znalostí, vytváření významů nebo vědomí práv a povinností zákazníka. Funkcionální kompetence odpovídá zákaznické schopnosti ovlivňovat fyzickou spotřebu produktů před, během a po nákupním procesu. Třetí kompetencí je podle Batat (2019, s. 17) kompetence sociální, která spotřebiteli umožňuje především vyjádřit se a zprostředkovat firmě komentář, hodnocení k danému produktu, či službě.

„(Znovu)vytvoření zákazníka odkazuje na schopnost spotřebitelů použít produkt nebo službu značky, či firmy k vytvoření produktů nových, a to použitím dvou přístupů: transgrese a znovu přivlastnění“ (Batat, 2019, s. 18). První zmíněný přístup pojednává o tendenci spotřebitelů porušovat pravidla a podle Batat (2014, s. 35) je právě tato tendence, či schopnost součástí empowermentu spotřebitele, jelikož zdůrazňuje jeho schopnost (znovu)vytvářet nové produkty a služby. Druhý přístup, přístup znovu-přivlastnění pak podle Batat (2019, s. 18) lze vysvětlit jako proces, kdy dochází ke kombinování a inkorporaci různých zdrojů skrz různorodé zkušenosti spotřebitelů a následně tak dochází k vytvoření jejich vlastních identit a sdílené spotřební kultury. Nehledě na to, že vzhledem k již několikrát zmiňované digitalizaci může docházet také k tvorbě zcela nových způsobů spotřeby a tím i spotřebního chování.

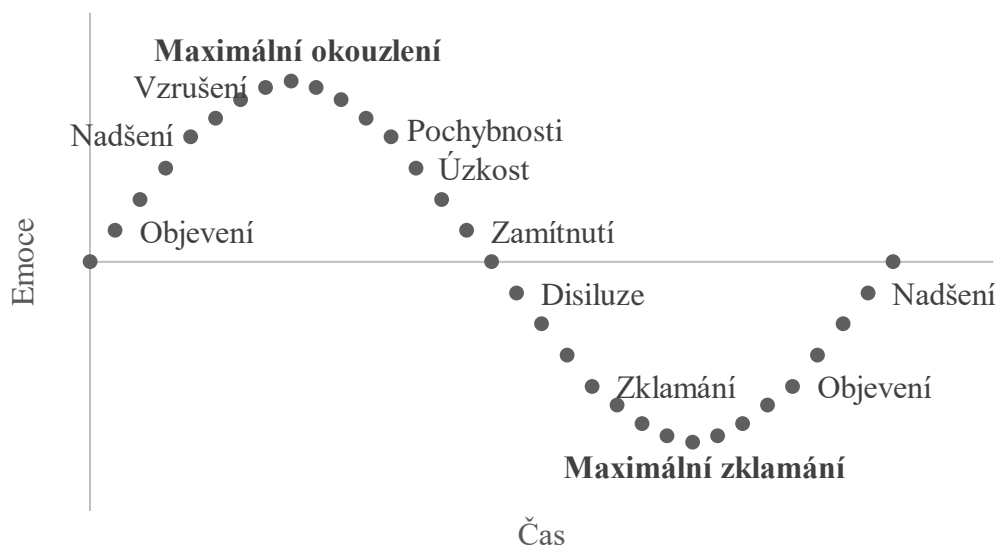
Třetím pilířem podle Batat (2019, s. 20), který zobrazuje Obrázek 1, je takzvané vědomí práv zákazníka, které podle autora zahrnuje tři hlavní domény spotřebních znalostí. První doménu dle autorky tvoří schopnosti spotřebitele rozumět cenám a rozvíjet svou znalost trhů, značek, symbolů a log. Druhá doména označuje povědomí spotřebitelů o jejich právech při nakupování obecně, ale také veřejných i soukromých organizací, které je chrání. Schopnosti spotřebitelů spojené se stížnostmi v případě, že zažijí podvodné situace při některém ze svých nákupních procesů, označuje autor jako třetí doménu.

Multidimenzionální koncept empowermentu zákazníka následně uzavírá poslední, čtvrtý pilíř – odolnost zákazníka. Ta je podle Batat (2019, s. 21) podpořena tendencí spotřebitelů díky digitálním médiím inklinovat k lepším znalostem a rozlišování reklamních zpráv. Zároveň autorka uvádí, že k nákupnímu procesu tito spotřebitelé přistupují se snahou posbírat informace z různých formálních i neformálních, online i off-line zdrojů, snahou vyhnout se nákupu produktu, který by skutečně nechtěli. Tím se stávají nejen rezistentními, ale také zmocněnými zákazníky.

Třetí klíčovou změnou, kterou Batat (2019, s. 23–27) definuje, je role **emocionalizace**. Autorka v tomto ohledu opět spojuje větší vnímání vlivu emocí na zákaznické rozhodování s vývojem společnosti směrem k digitální a zkušenostní spotřebě. A dále představuje emoce jako silný zdroj k zachycení vnímání značek spotřebitelů poháněný právě zkušenostmi a následně zakomponování značek do každodenního života spotřebitelů. Z toho lze bezpochyby vyvodit, že vytváření emocionálních propojení během nákupního procesu, a právě spotřebních zkušeností s danou značkou, má významný vliv na rozhodovací proces a obecnou spokojenost zákazníka. Nehledě na to, že zapojení emocí zákazníků do značné míry rozhoduje o loajalitě a tím celkově o prodejních výsledcích dané značky.

Emoce obecně dle Batat (2019, s. 24) lze rozdělit na primární (například radost, strach, překvapení atd.) a sekundární neboli emoce vázané na ty primární (očekávání, zvědavost, panika, ...). V průběhu zkušenosti zákazníka se značkou dle autorky může obvykle dojít k projevu nejen pozitivních, ale také negativních emocí. Graf 1 představuje různé vyjádřené emoce zákazníka v průběhu jeho nákupní zkušenosti.

Graf 1 Vývoj emocí během zákaznické zkušenosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě Batat (2019, s. 25)

Z Grafu 1 lze pozorovat zákaznickou zkušenost jako vyvíjející se průběžný proces, který vytváří nespočet pozitivních a negativních emocí na základě interakcí zákazníka v rámci jeho rozhodovacího a následně nákupního procesu. Batat (2019, s. 25) shrnuje roli emocí spotřebitele v zákaznické zkušenosti jako „*klíčový komponent s významným efektem na spotřebitelské rozhodování a uspokojení.*“

Poslední klíčová změna v chování zákazníka podle Batat (2019, s. 27) spočívá v přechýlení od modernismu k **postmodernismu**. Zatímco první z pojmů se podle autorky soustředil především na ideály progresu, lidské racionality a jejího využití k dosažení suverenity, postmodernismus zahrnuje veškeré tyto elementy s důrazem na zkušenostní spotřebu stejně jako ekologické a sociální dopady. Pro oblast marketingu následně dle autorky nabízí možnost provokativního rámce ke (znovu)prozkoumání spotřebních praktik a zkušeností na základě přesunu pozornosti od produktu směrem na zákazníka. Tento posun zapříčinil také změnu ve vnímání spotřeby, a to ke smyslu spotřeby jako sociokulturně významné zkušenosti. Toto postmoderní pojetí spotřeby se následně dle autorky zaměřuje, kromě čistě ekonomické vize trhu, na již výše zmiňované emocionální a kognitivní dimenze zákaznické zkušenosti. Batat (2019, s. 35) identifikuje celkem deset charakterizujících prvků postmoderního spotřebitele. Především ve smyslu věcí a změn, kterých by firmy měly dosáhnout ve svých off-line i online strategiích tak, aby dokázaly nabídnout unikátní zákaznickou zkušenost reprezentující kritickou konkurenční výhodu. Těmito prvky jsou: již výše zmiňovaná multidimenzionalita, paradoxní chování, otevřená mysl, intertextualita, vnímání času, přizemní kultura, duální realita, zkušenostní spotřeba, kulturní významy a spotřební kultury (Batat, 2019, s. 35). Vzhledem k tématu a kontextu této práce lze z těchto prvků vypíchnout především zkušenostní spotřebu. Ta podle autorky u postmoderních spotřebitelů spočívá především ve hledání emotivních vzpomínek, senzací a symbolů tak, že vytváří celistvou a pohlcující zkušenost. Zkušenost, která stimuluje mysl a emoce zákazníků a přímo je zapojuje za pomoci fantazie, pocitů a zábavy. Přičemž taková zkušenost může vzniknout přímým zapojením zákazníka.

Na poslední zmíněnou změnu v chování navazuje také Skandalis et al. (2019, s. 44), kteří identifikují signalizaci posunu v posledních letech od postmodernismu až k tzv. post-postmodernismu. Podle autorů se v rámci toho směru začal vyvíjet alternativní způsob vnímání zkušenostní spotřeby, a to na základě určitých tržních tenzí vnímaných spotřebiteli vedoucích

k různým novým typům výjimečných zkušeností. Autoři charakterizují celkem tři konkrétní tenze: komerční/autentické, obyčejné/fantastické a tenzi ponoření se/komunitní. Přesto, že jsou na první pohled tyto tenze kontraindikací, podle závěrů autorů naopak přispívají k významu zkušenosti jako takové.

Obecně se tedy klade důraz na to, že pro firmy je velmi důležité, aby dokázaly zákazníkům nabídnout pozitivní, zapamatovatelnou, emocemi nabytou a nezapomenutelnou zkušenost. Batat (2019, s. 37) následně zdůrazňuje rozvoj silně emocionálního spojení mezi značkou a jejími zákazníky, což následně podporuje loajalitu a v důsledku také vede k šíření pozitivního vnímání značky díky již také zmiňovanému word-of-mouth, ať už online, či off-line. Nejen na základě popsání změn chování spotřebitele lze dle autorky (Batat, 2019, s. 44) na zkušenost nahlížet ze tří teoretických perspektiv: filozofické, sociologické a antropologické. Na základě analýzy pojetí zkušenosti v těchto třech oblastech identifikuje Batat (2019, s. 44) pět základních forem zkušenosti: ideologickou, sociokulturní, symbolickou, spotřební a následně zákaznickou. Přičemž, jak již z předchozích odstavců vyplývá, právě ta zákaznická je pro experiential marketing tou stěžejní. Zapojení zákaznické zkušenosti do marketingu, vlivu výše rozebíraných změn na nároky a průběžnému vzniku zkušenostního marketingu se věnuje následující podkapitola.

2.1.1 Vznik a principy experiential marketingu

Podle Batat (2019, s. 47) může být zájem ze strany marketérů a firem obecně o nový koncept zákaznické zkušenosti vysvětlen limity způsobenými využíváním přístupů řízení vztahů se zákazníky (CRM). A to především vzhledem k jeho značným nedostatkům jako například neadekvátní adresování nehmotných a symbolických potřeb a očekávání zákazníků.

Koncept zákaznické zkušenosti na poli marketingu pokrývá vztah se zákazníkem ve smyslu zkušenosti prožité zákazníkem, která se mění a rozvíjí na základě jeho nákupní nebo spotřební cesty, a to jak před, během, ale i po ní (Batat, 2019, s. 47–48). Podle autorky myšlenka této zkušenostní cesty sahá až za potřebu porozumění cesty nakupujícího a to proto, že design zákaznické zkušenosti pokrývá v předchozí kapitole zmiňované sociokulturní a další faktory přímo či nepřímo spojené se způsobem života spotřebitelů a rozvíjející se právě jejich zkušenostmi. Tyto faktory mohou podle Batat (2019, s. 47–48) ovlivnit celou zákaznickou zkušenost a na základě toho také spojení se značkou (ať už pozitivně, či negativně), s čímž je spojen také vliv na výši prodejů, zákaznickou spokojenost a loajalitu, reputaci značky, její image a spoustu dalšího.

Zkušenostní zákaznická cesta spolu s tou nákupní vytvářejí úspěšnou zákaznickou zkušenost. Aby však bylo možné vytvořit trvalou konkurenční výhodu, je podle Batat (2019, s. 50–51) třeba, aby se firmy naučily více o svých zákaznících a jejich zkušenostních očekáváních. Pokud se toto podaří, je podle autorky k designu ultimátní zákaznické zkušenosti kromě jiných aspektů zvážit také nové marketingové nástroje. Zároveň se ale dle její teorie otevře možnost dosažení významné návratnosti investic, vytvoření silné konkurenční výhody a umožní se manažerům a marketérům značky vyšperkovat právě tu zkušenostní cestu.

Zvláště tento posun od produktové logiky k té zkušenostní podtrhává podle Batat (2019, s. 51–52) rozhodující roli zákaznické zkušenosti a jejího odůvodnění jak na akademické půdě, tak na straně byznysu. Ze strany marketérů i firem je následně koncept zákaznické zkušenosti přirozeně vnímán celistvě, jelikož spojuje funkcionální, emocionální a další proměnné, které jsou standardně řízeny odděleně.

„Pojem “zákaznická zkušenost“ se v marketingu poprvé objevil v roce 1982 následující publikací klíčového článku “Zkušenostní aspekty spotřeby: fantazie, pocity a zábava

spotřebitele“ vydaným dvěma marketingovými průkopníky, Holbrookeem a Hirschmanem, v Americkém časopise *Journal of Consumer Research*,“ uvádí Batat (2019, s. 51–52). Na základě tohoto článku byl dle autorky koncept zkušenosti integrován roku 1999 do oblasti ekonomie a díky autorům Pine a Gilmore se tak stal centrálním pilířem základní ekonomie v dnešním pojetí. Lemon a Verhoef (2016, s. 76) nachází kořeny zákaznické zkušenosti již kolem roku 1960, kdy byly vyvinuty a komunikovány počáteční určující teorie autorů (například Philipa Kotlera). Dle autorů různé definice zákaznické zkušenosti obecně kladou důraz na subjektivitu, nehmotnost a symboliku jako integrální součást nákupního a spotřebního procesu.

Na základě toho Batat (2019, s. 52) konstatuje, že přesun od obecného/tradičního marketingu k marketingu zkušenostnímu podporuje základní roli těchto dimenzí pro firmy, jelikož vytváří trvalou konkurenční výhodu založenou na efektu, emoci a empatii propojující značku s jejími cíli. Spotřeba na základě těchto poznatků v jejím pojetí přestává být limitována na funkcionální benefity, po kterých by se zákazníci mohli shánět, ale stává se také zkušeností, ve které mohou být zákazníci zapojeni. Podle autorky je také důležité, aby firmy znovu promyslely své strategie rozvinutím tradičních marketingových nástrojů a následně tak lépe porozuměly celé zákaznické zkušenosti v podnikatelském sektoru.

Zatímco podle jedné skupiny autorů (Batat, 2019; Lemon a Verhoef, 2016) vyvstává zkušenostní marketing z rozvoje zákaznické zkušenosti jako takové, Smith a Hanover (2016, s. 3–7) ve své teorii nacházejí vznik nového typu marketingu spíše v historickém rozvoji marketingových nástrojů ovlivněných obecnými historickými vlivy zmiňovanými již na začátku kapitoly 2.1 *Experiential marketing*. „Ve své nejjednodušší formě není zkušenostní marketing nic více než velmi vyvinutý korporátní storytelling“ (Smith a Hanover, 2016, s. 2). Přičemž se dle jejich pojetí jedná o kombinaci toho, co chce značka vůči zákazníkovi komunikovat, interaktivních elementů, cílové skupiny a zároveň doručení toho všeho v takové formě, která vytvoří definovaný výsledek. Z tohoto důvodu považují autoři úspěšné zkušenosti za obojí – umění i vědu. S tím souzní také Chang (2020, s. 210), který konstatuje obecné definování zkušenostního marketingu jako „jakoukoli formu marketingové aktivity zaměřené na zákazníka, která se zákazníky navazuje spojení“. A následně dodává, že vzhledem k využití tohoto typu marketingu v různých odvětvích (sportovním, zdravotnickém, turistickém atd.), se z něj aktuálně bezpochyby stal praktický trend ve světě byznysu.

Tabulka 1 Tradiční marketing vs. zkušenostní marketing

Elementy	Tradiční marketing	Zkušenostní marketing
Zaměření	Zaměření na funkcionální aspekty a benefity	Zaměření na zákaznickou zkušenost
Nabídky	Důkladně nastíněn typ produktu a rivalita	Spotřeba jako celistvá zkušenost založená na určité kultuře
Klienti	Spotřebitelé jsou racionální	Spotřebitelé jsou jak racionální, tak emocionální
Přístupy	Analytické, kvantitativní a verbální metody a nástroje	Heterogenní a rozmanité metody a nástroje

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Batat (2019, s. 52)

Z výše uvedeného a Tabulky 1 vyplývá, že z pohledu experiential marketingu by se firmy měly zaměřit nejen na funkcionální stránku, ale také na tu emocionální. Batat (2019, s. 52–53) považuje za základní rozdíl mezi tradičním a zkušenostním marketingem cíl spotřeby. Přičemž dle autorky by každý spotřebitel vnímání smyslu spotřeby definoval dle své perspektivy, avšak obecně by se jednalo o více než maximalizaci užitku zboží spojeného s maximalizací prožité zkušenosti. Tedy se v pojetí autorky nejedná pouze o funkcionální kritéria jako kvalita či cena,

ale také ta symbolická, emocionální nebo estetická. Na základě toho spotřebitelé vyhledávají maximalizaci emocionálních benefitů a hodnotí svou zákaznickou zkušenost podle získaného potěšení.

Smith a Hanover (2016, s. 2) zdůrazňují, že osvojení zkušenostního marketingu pro firmu znamená zcela nový způsob, jak přemýšlet nejen nad marketingem, ale i kreativitou a rolí médií v celkovém mixu. To dle nich samozřejmě znamená změnu zavedených způsobů brandingů a přemýšlení jako takového. Ze své zkušenosti však konstatují, že v případě úspěšného přechodu ke zkušenostnímu marketingu jsou veškeré tyto strasti vyváženy, či dokonce převáženy benefity celkově vlivnějšího marketingu, více angažovaných zákazníků a samozřejmě také lepší návratnosti investic do marketingu.

Dle výše zmiňovaného pojetí Batat (2019, 52–53) by také firmy neměly dále měřit zkušenost zákazníků jejich spokojeností, ale naopak spíše intenzitou vzpomínky a potěšením, které zákaznická zkušenost značky generuje. Z toho důvodu lze dle autorky právě stanovení nové strategie založené na nástrojích zkušenostního marketingu za cílem vytváření a stimulace zákaznické zkušenosti považovat za klíčové. Podle Smith a Hanover (2016, s. 2) v takovém případě firmy mají dvě možnosti, jak novou strategii postavit. Buď mohou pokračovat v takzvané hře na kočku a myš se zákazníky, snažit se držet krok s jejich směrem a adaptovat komunikaci vůči nim na základě aktuálně populárního média. Tuto možnost lze dle autorů také označit jako tzv. push marketing, který ale vyžaduje vynaložení finančních prostředků za účelem naladění spotřebitelů na jejich další oblíbené médium a následně také vymyšlení strategie, jak je komunikací zaujmout. Nebo, v druhém případě autorů, mohou firmy mířit přímo na střed lidského DNA a v podstatě donutit spotřebitele, aby všeho zanechali a začali se aktivně angažovat. Tato možnost, na rozdíl od té první, využívá tzv. pull přístupu a podle autorů právě utváří základní princip zkušenostního marketingu, silnou strategii. Tu podle nich vedoucí značky používají stále více tak, aby vytvořily opravdový engagement neboli zapojení či angažovanost zákazníků, které následně dodává měřitelné výsledky. Na tento princip navazuje také Batat (2019, s. 53) se slovy: „*Ve zkušenostním marketingu se předpokládá, že se firmy vyvinuly z producenta zboží a následně služeb v producenta zkušenosti.*“ Podle ní je zkušenost pojímána jako nepopiratelná konkurenční výhoda, která firmám umožňuje odlišit jejich nabídky a vytvořit si se svými zákazníky silný vztah. V tomto ohledu je právě již několikrát zmiňovaná tvorba vzpomínky na spotřební zkušenost klíčovým elementem úspěchu, který nadále souvisí také s loajalitou spotřebitelů a pozitivní zpětné vazby. V pojetí této autorky tedy zkušenostní marketing ve své podstatě znamená průvodce či návod pro utváření zkušeností, na které zákazníci nezapomenou.

Zkušenostní marketing obecně přispívá k lepšímu porozumění spotřebního a nákupního chování, a to podle Batat (2019, s. 53) především v oblasti kulturních produktů (hudba, volnočasové aktivity, turismus, luxusní zboží atd.). Kromě toho dle autorky zkušenostní marketing také vyzdvihuje určení role emocí v rámci hodnocení zkušeností spotřebitelů, pro které právě, jak již text výše zmiňuje, se již nejedná pouze o otázku spotřeby produktu, ale zažívání (zkušenost) spotřeby v interakci se značkou a dalšími účastníky trhu v sociálním kontextu a nejčastěji také apelováním na všechny smysly spotřebitelů.

Z pohledu zkušenosti v rámci marketing managementu se autoři (Batat, 2019; Smith a Hanover, 2016; Schmitt et al., 2015; Pine a Gilmore, 2019) shodují na tom, že pokud si zákazník koupí produkt či službu, spolu s tím si v podstatě zakoupí set aktivit vyžadujících jeho přímé angažování. Přičemž právě angažování je velmi podstatnou součástí tohoto typu marketing managementu. Autoři obecně v rámci zkušenostního marketingu a jeho managementu zmiňují následující koncepty:

- zapojení zákazníka (fyzicky, mentálně, emocionálně, společensky, spirituálně);

- participace a zapojení zákazníka na vytvoření vhodné zákaznické zkušenosti;
- použití služeb a produktů k angažování individuálních zákazníků způsobem vytvářejícím nezapomenutelnou událost;
- zaměření se na zlepšování spotřebních zkušeností za pomoci produktů.

Z uvedených konceptů lze vyvodit obecný důraz na přímé zapojení zákazníků nejen v rámci jejich zkušeností jako takových, ale i na jejich utváření. Smith a Hanover (2016, s. 14) dokonce považují zkušenostní marketing za „*multiplikátor engagementu*“ neboli angažovanosti. Podle nich zkušenostní marketing funguje zcela obráceně oproti tomu tradičnímu. A to na principu interaktivní platformy, v rámci které vedou firmy se zákazníky reálné konverzace a mohou jim zároveň přímo umožnit přímé vyzkoušení jejich produktů. To podle autorů generuje mnohem větší angažovanost zákazníků během zkušeností, sdílení jejich zkušeností s větším množstvím lidí a další benefity. Podle Batat (2019, s. 69) je angažovanost přímo jedním z komponentů idiocentrických zdrojů zákaznické zkušenosti. Na druhou stranu Gilovich et al. (2014, s. 154) vnímají, že pokud se spotřebitelé angažují v tzv. zkušenostních nákupech, nekupují zkušenost jako takovou, ta totiž vzniká až jako součást vlastního vyvolaného, interního psychologického procesu. Z pohledu Chang (2020, s. 210) zase spotřební zkušenost utvořená při nákupu produktu či služby napomáhá vytvoření dojmu zákazníka a následně tak ovlivňuje jeho chování po návštěvě/nákupu.

Jak taková angažovanost zákazníků vzniká, jak ji podpořit a jak s ní v rámci marketingu dále pracovat, tomu se věnuje část zkušenostního marketingu nazývaná engagement marketing, kterou detailněji charakterizuje následující podkapitola.

2.1.2 Engagement marketing

Engagement neboli již výše několikrát zmiňovaný český výraz angažovanost, lze obecně vyložit několika způsoby. Může se podle Palmatier et al. (2018, s. 3) jednat o aktivizaci v rámci sociálního zabezpečení (občanská, společenská či komunitní angažovanost), v oblasti byznysu, managementu nebo právě v rámci marketingu. V posledním zmíněném případě se engagement asociuje s úrovní aktivního vztahu, který zákazník sdílí s firmou a nazývá se zákaznickým či spotřebitelským engagementem (Palmatier et al., 2018, s. 3). Pansari a Kumar (2017, s. 295) definují zákaznickou zkušenost jako „*mechanismy zákaznické přidané hodnoty firmě, obojím, buď přímým, nebo nepřímým přínosem*“. Z pohledu Batat (2019, s. 88–89) engagement spotřebitele odpovídá spojení spotřebitele s organizací – firmou či značkou. Head (2014, s. 77) nad rámec toho zmiňuje vnímání engagementu také mezi zákazníky jako takovými. „*Projevy chování zákazníků zaměřené na nabídku značky nebo firmy a činnosti, ke kterým dochází mezi zákazníkem–podnikem a zákazníkem–zákazníkem a které vyúsťují z psychologických faktorů,*“ shrnuje předchozí definice engagementu zákazníka Zyminkowska (2019, s. 30). K pohledům dalších autorů (Gilovich et al., 2014; Chang, 2020), zmiňovaných na konci předcházející podkapitoly 2.1.1 *Vznik a principy experiential marketingu*, doplňuje Batat (2019, s. 89) pojetí angažovanosti zákazníka jako vylepšování zákaznických interakcí a výměn v rámci jimi vytvořených zkušeností a těch vytvořených firmou. Přičemž pokud k tomuto opravdu úspěšně dojde, řádný dlouhodobý přístup zákaznické angažovanosti ještě více podpoří image značky, pozitivní zpětnou vazbu a zákaznickou loajalitu (Batat, 2019; Head, 2014).

Na rozdíl od marketingových pojmů jako positioning, engagement zákazníků nebyl podle Head (2014, s. 77) vysledován k jednomu primárnímu zdroji. Podle Smith a Hanover (2016, s. 21) však existuje větší pravděpodobnost, že dojde ke zpracování, uložení a zapamatování angažovanosti, pokud právě samotný engagement využije podstaty a relevance a přímo takzvaně zahraje na strunu, emoci. Což podle nich vychází z faktu, že spotřebitelé vyhodnocují, zda jsou angažováni, právě podle relevance, a to ve smyslu tématu či situace, kterou jak

potřebují, tak chtějí. Zároveň ale dle Smith a Hanover (2016, s. 22) taková angažovanost vzniká pouze v případě, kdy zákazník nabyl emocionálně napojeného vztahu s danou firmou. Ten ale dlouhodobě vzniká na základě zkušenosti zákazníka s firmou a je víceméně plně ovlivněn úplně prvním nákupem a naplněním očekávání zákazníka (Palmatier et al., 2018, s. 76). Pansari a Kumar (2017, s. 294) tak ve svém pojetí v souladu s předchozími konstatují emoci a spokojenost jako dva základní stavební kameny engagementu.

Do určité doby byl v marketingu obecně uznáván především masivní dosah, tedy využívání různých metrik pro doručování co největšího množství reklamních zpráv při co nejnižších nákladech. A to vše v systému téměř bombardování spotřebitelů irelevantními sděleními, a navíc v nekorespondujícím časovém hledisku. Tento přístup však neprodukoval angažovanost, nýbrž ve spotřebitelích vzbuzoval pocit podrážděnosti a vzteku (Smith a Hanover, 2016, s. 2). Marketing zákaznického engagementu naopak cílí na vytváření, stimulování, či dokonce ovlivňování zákaznického chování (Head, 2014, s. 81). Harmeling et al. (2017, s. 317) následně definují engagement marketing jako „*úmyslnou snahu firmy motivovat, zmocňovat a měřit přínos zákazníků pro firemní marketingové funkce za hranice jádra, ekonomických transakcí*“. Ačkoli engagement zákazníků může pramenit přirozeně, engagement marketing znamená snahu firmy vést tuto roli pro zákazníky způsoby, které ji přinášejí benefity.

Z výzkumů Palmatier et al. (2018, s. 34) vyplynuly dva základní soubory elementů ovlivňujících zákaznický engagement. V první řadě se jedná o elementy firemní strategie angažovanosti (kritické strategické elementy) a v druhé řadě rozdíly mezi zákazníky na základě jejich předpokladů pro angažování se v marketingovém programu (kritické individuální předpoklady). Přičemž obě skupiny utvářejí či spoloutvářejí určitou hodnotu, Zyminkowska (2019, s. 57–58) právě na tuto tvorbu hodnoty významně odkazuje a považuje pojetí engagement marketingu v podstatě za sekvenci dodání této hodnoty. Přičemž zmiňuje tři konkrétní kroky v rámci této sekvence: výběr hodnoty, poskytování hodnoty a komunikování hodnoty zákazníkovi. Harmeling et al. (2017, s. 317) naopak za hlavní předmět engagement marketingu považují podporu aktivní participace a přínos zákazníků pro marketingové funkce firmy. V dalších jejich charakteristikách kladou důraz na tvorbu zákaznické hodnoty a její řízení taktéž. Tyto charakteristiky engagement marketingu prostupují níže popsanou teorií na základě výzkumu Palmatier et al. (2018, s. 34–47), která dále rozvíjí jednotlivé elementy.

Analýzy prvního zmiňovaného souboru autorů, **kritických strategických elementů**, prokázaly, že nezávisle na tom, kdy, na které platformě a skrz jaké médium firma implementovala svou strategii angažovanosti k ovlivnění spotřebitele, existují jisté strategické elementy umožňující angažovat zákazníky efektivně. Konkrétně se dle nich jedná o čtyři dimenze aplikovatelné v jakémkoli marketingovém programu angažovanosti – generování dialogů, podpora nápomocné role podniků, poskytování autentického spojení a nabídnutí relevance zákazníkům. A ačkoli se vliv jednotlivých elementů může více či méně lišit na základě například typu organizace či druhu odvětví, úspěšná strategie angažovanosti rozhodně obsahuje všechny z nich.

Dialog podle Palmatier et al. (2018, s. 35–38) lze pojmut jako interakci přímo vyžadující participaci všech stran, která klade důraz na flexibilitu, interaktivitu a stejně tak i schopnost a ochotu nechat obě strany jednat rovnocenně. Dialog utváří také možnost spolutvorby hodnoty, na kterou ve spojitosti s dialogem odkazuje ve své interpretaci engagement marketingu také Zyminkowska (2019, s. 6). V takovém případě zákazník v podstatě přímo vytváří danou hodnotu a firma v jistém slova smyslu mu tuto tvorbu ulehčuje. Tento způsob lze v rámci engagement marketingu často využít například pro přípravu eventů či dalších akcí. Z analýz Palmatier et al. (2018, s. 36) mimo jiné také vyplynulo, že právě využití efektivního programu, který zákazníky angažuje, může vyústit v příležitosti různosměrných interakcí, zprostředkování

zákazníkům pocitu pohodlí, ale zároveň schopnosti ovlivnění tvorby a průběhu eventu sdílením jejich názorů a zkušeností. Autoři tedy upozorňují na schopnost vytvoření zajímavého dialogu, ovšem současně umožnění zákazníkům stanovit si své role na základě svých zájmů. Přičemž důležitým faktorem pro firmu je znalost potřeb zákazníka a zajištění jeho participace již během plánování aktivit engagementu. Zyminkowska (2019, s. 58) v tomto ohledu upozorňuje na potřebu kontinuálního vciťování se a propojování se se zákazníky již v průběhu analýzy předcházející samotnému plánování. Obecně tedy v tomto elementu plyne důraz na vytvoření podmínek pro vícesměrný dialog, který může následně zvýšit schopnost marketingového programu angažovat zákazníky.

Nápomocná role na základě provedených analýz Palmatier et al. (2018, s. 38) znamená v podstatě nahrazení vysoce strukturovaných marketingových nabídek zákaznický zaměřenou nápomocností, tedy ve smyslu participace, zapojení zákazníků v rámci iniciativy. Uvedeným příkladem může být třeba NikeiD, kdy si zákazník definuje vlastní vzhled bot, ale zároveň tak může napomoci tvorbě produktů v reálné nabídce značky. Ale to samotné dle autorů pro tvorbu angažovanosti nestačí. Je třeba, aby sice zákazníci měli určitou výzvu, ale aby i ze strany firmy byla snaha usnadnit zákazníkům daný proces a být jim oporou. Nalezení tohoto poměru se však stává kritickým bodem úspěchu. Autoři následně vyvozují pravděpodobnější angažovanost zákazníků v případech, kdy je firma nápomocná, nikoli kdy daný proces řídí.

Autenticita a její potřeba v rámci ovlivňování engagementu zákazníků vzniká podle Palmatier et al. (2018, s. 40) na předpokladu empatie a intuice spotřebitelů jako rozhodující role efektivního programu angažovanosti. Dle nich je nutné, aby firmy při plánování takového programu již přesně věděly, jaké jsou potřeby zákazníka z jeho pohledu. Zároveň ale rozhoduje také fakt uvědomění, že se nejedná pouze o způsob prodeje produktů nebo služeb. Jedním ze způsobů autenticity je také transparentnost firem v rámci jejich komunikace. Ta spolu s autenticitou v rámci snah angažovanosti firmy se zákazníky zvyšuje celkovou úroveň engagementu zákazníků.

Relevance. Podle Palmatier et al. (2018, s. 41) „*relevantní informace je ta, která je užitečná nebo související pro rozhodovací proces*“. Přitom ale musí mít pro rozhodovací proces určitý význam. Informace poskytnutá marketéry může následně dle autorů poskytnout funkcionální nebo s úkolem spojenou relevanci, nebo relevanci se zcela opačným účelem. Přičemž první zmíněná skupina se přímo váže k nákupu a spotřebě zboží a služeb a zahrnuje s produktem vázané učení a řešení problémů nebo doporučení produktů. Informace, které nemají přímou relevanci k úkolu, z logiky věci nejsou přímo spojeny s nákupem či spotřebou jako takovými, nýbrž plní určitou doplňkovou funkci, a to ve formě například nacházení komunit, zábavy či zdvořilosti. Relevantní informace podle autorů obecně snižují nejistotu spotřebitelů a pokud na jejich základě nabyde spotřebitel pocit, že se jedná o pro něj relevantní produkt či službu, je větší pravděpodobnost, že se zapojí, angažuje. Z analýz autorů plyne doporučení klást důraz na poskytování relevantních informací v každé fázi engagementu zákazníků. Přičemž je to právě včasné sdělení relevantní informace (ideálně ještě před momentem rozhodnutí zákazníka), které rozhoduje a zvyšuje pocit relevance spotřebitele. „*Naše rozhovory indikovaly, že události, které poskytují osobní relevanci, angažují více spotřebitelů po delší dobu a na vyšší úrovni než ty, které jsou vnímány jako méně relevantní*“ (Palmatier et al., 2018, s. 41). Spotřebitel však podle autorů relevanci vnímá již u informací, které mu jsou k dispozici ještě před jakýmkoli věnováním jeho času nabídce nebo aktivitě. Hodnocení a vnímání relevance v tomto kroku probíhá na základě obecné komunikace organizace. Ve chvíli, kdy se spotřebitel rozhodne angažovat, bude nadále hodnotit relevanci na základě atmosféry a dodržení toho, co firma slibovala ve své komunikaci. Podle autorů tedy platí, že čím více jsou programy a nabídky firmy relevantní ku širokému spektru potřeb zákazníků, tím vyšší engagementu zákazníků s organizací a jejími programy.

Strategie firmy jako taková a tím i první skupina elementů však není jediným faktorem, který rozhoduje o ochotě zákazníků angažovat se. Analýza rozhovorů Palmatier et al. (2018, s. 43–46) následně totiž odhalila čtyři **kritické individuální předpoklady**, které do určité míry ovlivňují angažovanost jednotlivce. Jedná se konkrétně o vyhledávání zkušenosti, smysluplnost, psychologické bezpečí a psychologickou dostupnost.

Vyhledávání zkušenosti nachází kořeny dle autorů (Palmatier et al., 2018, s. 43) v osobnosti spotřebitele jako takového. Někteří od přírody vyhledávají zkušenosti spojené s nákupem produktu či služby, a jsou tak ochotni se angažovat, někteří ale naopak. Z tohoto důvodu se reakce zákazníků a jejich ochota engagementu bude značně lišit, a to i při neefektivnějších nabídkách engagementu. Proto, aby se u zákazníků dostavilo angažování, jednotliví zákazníci musí alespoň do určité míry vyhledávat zkušenost. Čím vyšší míra vyhledávání zkušenosti, tím vyšší potenciální zapojení se vůči organizaci.

Smysluplnost podle Palmatier et al. (2018, s. 44) a jejich výzkumu hraje velkou roli v angažovanosti zákazníků. Především pak ve smyslu, kdy se zákazník zapojuje a považuje tento svůj engagement za smysluplný ve chvíli, kdy v jeho očích utváří rozdíl a není brán jako samozřejmost. Aby zákazník nabyl tohoto pocitu, je podle autorů třeba aby pro něj byl vytvořen dostatečný prostor pro přispění a také získání určité hodnoty. Opět se tedy jedná o faktor, který záleží především na osobnosti zákazníka. Pokud ale iniciativa engagementu dává svobodu k učinění svobodné volby, dochází k utvoření pocitu schopnosti zákazníka se informovaně rozhodnout a vzít za to osobní zodpovědnost (Palmatier et al., 2018, s. 45). Takový program je poté vnímán jako smysluplnější a tím také vytváří vyšší engagement zákazníka.

Psychologické bezpečí lze obecně považovat za předpoklad engagementu jako takového. V psychologicky bezpečném prostředí dle Palmatier et al. (2018, s. 45) věří lidé, že pokud udělají chybu, zeptají se na hloupou otázku, požádají o pomoc, informaci nebo zpětnou vazbu, ostatní o nich nebudou smýšlet jako o méněcenných. Zároveň z analýzy rozhovorů autorů vzešel také aspekt, kdy se zákazníci cítí příjemněji v programech, kdy jsou organizátoři otevření kritice. Vyšší vnímání aspektu psychologického bezpečí marketingové iniciativy tedy může pozitivně angažovat zákazníka.

Psychologická dostupnost spočívá v podstatě ve vyhodnocování spotřebitelů, zda se jsou vůbec ochotni či se jim vyplatí vkládat své úsilí a zapojit se v rámci marketingové příležitosti engagementu. Podle Palmatier et al. (2018, s. 45–46) lze za důležité označit připravenost nebo sebevědomí jednotlivců angažovat se v rámci daného marketingového programu. Z tohoto důvodu autoři vyvozují s rostoucí psychologickou dostupností rostoucí ochotu angažovat se.

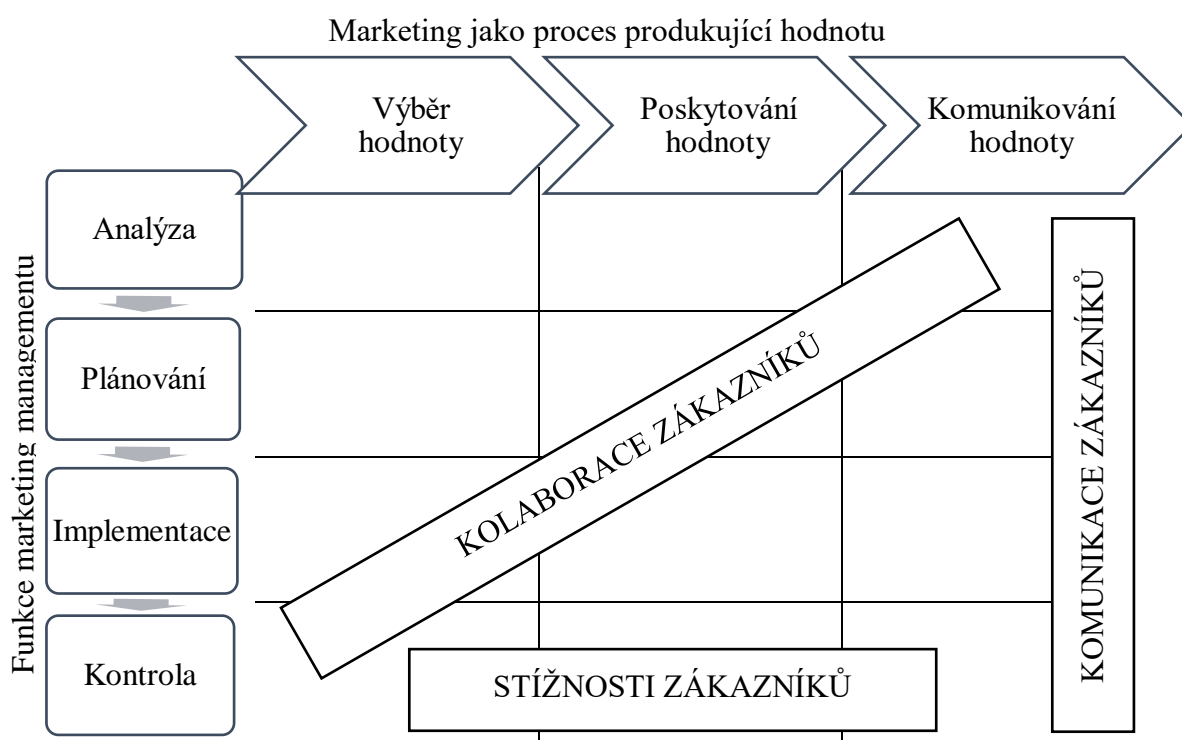
Celkově lze tedy říci, že úspěšné strategie zákaznického engagementu zahrnují několik typů elementů, které jim přecházejí – ty vyvstávající spolu s marketingovým programem organizace a následně interní tendence individuálních zákazníků. Úspěšnější strategie ve smyslu zákaznických spojení a loajality a dalších benefitů mají tendenci zapojit více organizačních sil pro nápomocnost nebo pro umožnění zákazníkům být zapojeni při tvorbě programu. Stejně tak ale zajištění relevantnosti, autentičnosti a zapojení úspěšných dialogů, a to v podobě, jakou si přeje či očekává zákazník. Následně z výše uvedených elementů ale vyplývá také druhá stránka věci, která již není tak snadno ovlivnitelná přímo firmou jako takovou, jelikož se jedná o určité předpoklady zákazníka jako osobnosti. Úspěšná strategie zákaznického engagementu je ovšem založená na kombinaci těchto dvou skupin, proto je nutné při tvorbě programu dbát i na tyto zákaznické predispozice k angažovanosti.

Palmatier et al. (2018, s. 47) považují porozumění a následnou implementaci dosud zmiňovaných elementů za možnost pro organizace zvýšit pravděpodobnost vytvoření zákaznického engagementu za pomoci jejich marketingového úsilí. Napřed je dle nich ale nezbytné rozumět individuálním zákazníkům jejich cílové skupiny, na což apelují i další

zmiňované teorie (Zyminkowska, 2019, s. 2). A to především proto, že na základě znalosti jejich interních předpokladů mohou následně uzpůsobit strategii tak, aby byla co nejefektivnější a aby opravdu docílili engagementu. Nicméně stále do určité míry záleží na subjektivním vnímání jednotlivců a nelze tak se stoprocentní jistotou zacílit na všechny. Důležité jsou také dvoustranné dialogy a umožnění zákazníkům pocitu, že jsou slyšeni a je jim odpovězeno, tedy jejich názory jsou pro firmu důležité. „Porozumění pohledům zákazníků a nacházení příležitostí pro zkušenosti založené na spolupráci je často ta nejrelevantnější cesta k odměnění vztahu firma–zákazník,“ shrnují svou teorii Palmatier et al. (2018, s. 49).

Na základě doposud charakterizovaných elementů a jejich možných vlivů na engagement zákazníků a důrazu na tvorbu hodnoty identifikuje Zyminkowska (2019, s. 59) tři formy zákaznického engagementu v rámci managementu marketingu – zákaznickou komunikaci, stížnosti zákazníků a kolaboraci zákazníků, jež zobrazuje také Graf 2.

Graf 2 Formy zákaznického engagementu v rámci managementu marketingu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Zyminkowska (2019, s. 59)

Interpretace autorky (Graf 2) pracuje s marketingem jako procesem produkujícím právě již několikrát zmiňovanou hodnotu (osa x) a zároveň funkcemi managementu marketingu (osa y). *Zákaznická komunikace* se objevuje především v poslední fázi produkce hodnoty, přičemž se jedná především o šíření názorů, recenzí, fotografií, videí a poskytování rad či pomoci ostatním. Zároveň, jak graf také naznačuje, lze engagement zákazníků v rámci této komunikace, a především pak té mezi zákazníky samotnými, uplatňovat v rámci jednotlivých funkcí managementu marketingu na základě schopnosti firmy monitorovat a/nebo stimulovat komunikaci mezi zákazníky.

Stížnosti zákazníků zjevně dle autorky plynou během celého procesu tvorby hodnoty. A to z důvodu, že zákazník si v jakékoli části tohoto procesu může stěžovat na výkon produktu, jeho design, kvalitu, či dokonce jeho nedostupnost čili ještě před počátkem tvorby hodnoty. V rámci funkcí managementu marketingu se tento engagement zákazníků dle autorky dá zařadit do učení se (kontroly), kdy může sloužit k dodefinování předpokladů firmy do větší hloubky, či naopak vyřazení některých z dosavadních propozic.

Kolaborace zákazníka byla výše již několikrát zdůrazňována jako velmi důležitý element v rámci ovlivňování engagementu zákazníků (Palmatier et al., 2018, s. 39–40). Tento fakt teorie Zyminkowské (2019, s. 59) podporuje a z Grafu 2 lze vyčíst přítomnost kolaborace po celou dobu procesu tvorby hodnoty. V rámci výběru hodnoty se dle autorky může jednat například o rozhodnutí o designu, v dalším kroku (poskytování hodnoty) může zákazník participovat na kompletaci produktu a ve třetí fázi, komunikaci hodnoty, může například pomoci utvářet propagaci daného produktu. Z přítomnosti kolaborace ve všech třech fázích tvorby hodnoty lze pozorovat, že je přítomna také v každé funkci managementu marketingu, přičemž záleží pouze na tom, jak je firma schopna integrovat zdroje zákazníků do procesů podniku.

Mezi řádky charakteristik elementů (Palmatier et al., 2018) a formami engagement marketingu (Zyminkowska, 2019) lze spatřovat určité rysy prolínající se těmito teoriemi. Harmeling et al. (2017, s. 314) konkrétně nachází tři klíčové rysy/elementy engagement marketingu vycházející také z jejich definice zmiňované výše: motivaci, zmocnění a měření zákaznického přínosu do marketingu. Přičemž přítomnost zmocnění v tomto pojetí potvrzuje a odkazuje na klíčové změny v chování zákazníků, kterým se věnoval úvod kapitoly 2.1 *Experiential marketing*. Zároveň autoři identifikují dvě primární formy iniciativ engagement marketingu – těch založených na úkolu a těch zkušenostních. První z nich přitom fungují na iniciativě firmy mimo hlavní, ekonomickou transakci spočívající v průvodci strukturovanými úkoly a dobrovolných přínosů zákazníků pro marketing (napsání recenze, poskytnutí podpory dalším zákazníkům). Zkušenostní iniciativy jsou stejně jako předchozí forma iniciativami firmy mimo hlavní ekonomickou transakci, ve kterých však sdílené, interaktivní zkušenosti podporují dobrovolné a samostatné zapojení zákazníků do marketingových aktivit.

Zyminkowska (2019, s. 60) následně uvádí důležitost rozhodnutí firmy, zda angažovat zákazníky a jaký podíl marketingových úloh by zákazníci v jednotlivých fázích procesu tvorby hodnoty nebo funkcí managementu měli zastávat. Tato rozhodnutí dle ní následně ovlivňují konkurenční výhodu, či dokonce cash flow firmy. Zároveň z jejího výzkumu (2019, s. 128) vyplynuly také další pozitivní efekty ovlivněné právě řízením engagement marketingu. Přičemž dle výsledků největšími benefity zákaznického engagementu se dle odpovědí manažerů ukázalo zvýšení spokojenosti zákazníků (87 % manažerů souhlasilo) a získání nových zákazníků (86 % manažerů souhlasilo). Za zajímavý výsledek lze považovat také 72% souhlas manažerů na zvýšené návratnosti zákazníků na základě jejich engagementu. S tímto benefitem souhlasí také Sorenson a Adkins (2014) ve svém výzkumu, kdy ve všech jimi zkoumaných odvětvích byla prokázána větší návratnost plně angažovaných zákazníků (56 % u běžných restaurací, 46 % v hotelovém průmyslu, 44 % v odvětví elektroniky, 37 % v bankovníctví, 28 % u fast food restaurací a 22 % v pojišťovnictví). O zvyšování míry návratnosti s vyšší mírou engagementu cílové skupiny hovoří také Head (2014, s. 82).

Lze tedy konstatovat, že správné, účinné řízení engagement marketingu má mnoho benefitů, které firmy mohou spatřovat v chování jejich zákazníků, ale následně také ve svých ekonomických výsledcích. Přičemž autoři se obecně shodují na základních stavebních kamenech engagement marketingu a faktorech, které je ovlivňují. Lze vyvodit, že se jedná především o určitou součinnost zákazníků na tvorbě produktu či komunikaci firmy a dále obecně o spokojenost, emoci, motivaci, zmocnění, zkušenosti a obecně přínosu (tvorby hodnoty) zákazníků pro firmu a pro ně samotné.

Doposud se jednalo o engagement zákazníků v pravém slova smyslu, tedy tvorbu engagementu ve vztahu firma–zákazník, směrem z okolí firmy k ní samotné. Nabízí se však otázka, zda vůbec a případně jak takový engagement může fungovat v rámci firmy jako takové. Jestli lze použít formy engagement marketingu, nebo alespoň některé z nich, v marketingu interním, tedy tom vůči zaměstnancům. A jak taková aktivizace a angažovanost zaměstnanců funguje, jaké má podoby a specifika. Tuto tematiku následně rozebírá kapitola 2.2 *Engagement v organizaci*.

2.2 Engagement v organizaci

Angažovanost zákazníků lze na základě předcházející kapitoly jednoznačně považovat za jeden z klíčových elementů marketingu současné doby. Jak již bylo několikrát zdůrazněno, řízení engagement marketingu vůči zákazníkům přináší firmě různé benefity. Jestliže může engagement marketing fungovat směrem k zákazníkům mimo firmu, lze polemizovat nad tím, zda lze za jeho pomoci ovlivnit také engagement zaměstnanců firmy. Příkladem, kdy se ve firmě využívá interní marketing jako takový může být například oblast vzdělávání a propagace povinných či nepovinných kurzů vůči zaměstnancům. Lze zde tedy spatřovat určité společné rysy s marketingem navenek firmy a následně tedy polemizovat nad možnostmi ovlivnění engagementu zaměstnanců v jejich aktivitách. Tato podkapitola si tedy klade za cíl charakterizovat engagement zaměstnanců z obecného hlediska, z hlediska firemního vzdělávání a propojit je s možností použití engagement marketingu v daných oblastech.

Podle Armstronga a Stephena (2020, s. 272) „*pojem engagement může být použit specifickým se zaměstnáním souvisejícím způsobem k popisu toho, co se děje pokud se lidé zajímají o svou práci a jsou pozitivní – dokonce nadšení – ze svého zaměstnání, uplatňují diskreční chování a jsou motivováni k dosažení vysoké úrovně výkonnosti*“. Z pohledu autorů se engagement v organizaci zaměřuje především na vztah či přímo identifikaci s organizací jako takovou. Stejně jako u engagementu zákazníků popisovaného v předcházející podkapitole i u engagementu zaměstnanců podle autorů působí tři vzájemně se překrývající komponenty a lze tak spatřovat určité vlastnosti multidimenzionálního konceptu. V tomto případě se jedná o motivaci, oddanost a takzvané organizační občanství. Stejně tak je angažovanost v rámci pracovního prostředí spojena s pracovní spokojeností. Všechny tyto komponenty zmiňují také Palmatier et al. (2018, s. 174), přičemž organizační občanství považují především za identifikaci zaměstnanců s organizací. Na základě jejich prolnutí dle autorů poté vznikají ideální podmínky pro engagement zaměstnanců. Oddanost nebo také určitou formu odhodlání lze dle jejich pojetí považovat přímo za předpoklad engagementu. Na druhé straně vztah motivace a engagementu je do značné míry ovlivněn určitou mírou relevance a smysluplnosti pracovní náplně zaměstnanců (Armstrong a Stephen, 2020, s. 273). Zde lze spatřovat propojení s teoriemi engagement marketingu (Palmatier et al., 2018; Smith a Hanover, 2016), které rozebírala podkapitola 2.1.2 *Engagement marketing* a které také apelovaly na relevanci a smysluplnost pro zákazníka. Třetí zmiňovaný komponent tzv. organizačního občanství, identifikace lze dle Armstronga a Stephena (202, s. 273) do určité míry vyložit jako uctivé a nápomocné chování vůči kolegům a ochota dát do svého pracovního nasazení něco navíc (pracovat přesčas, více se snažit), více dosáhnout či mluvit o organizaci v pozitivním smyslu. Pracovní spokojenost následně dle nich ovlivňuje již zmiňovanou oddanost organizaci, pracovní zapojení se nebo právě tzv. organizační občanství či psychické zdraví. Nad rámec těchto komponentů poté Armstrong a Stephen (2020, s. 274) hovoří také o zaměstnanecké zkušenosti, která, pokud je pozitivní, podporuje angažovanost zaměstnanců. Stejně jako u zkušenosti zákaznické, charakterizované na začátku kapitoly 2.1 *Experiential marketing*, lze za cíl řízení zkušenosti zaměstnanecké označit pozitivní vnímání každé součásti organizace a tím zajištění pocitu, že si organizace zaměstnanců váží za to, co dělají.

Napříč teoriemi lze identifikovat faktory, které angažovanost zaměstnanců podněcují. Armstrong a Stephen (2020, s. 283) ve své publikaci vypichují především již několikrát zdůrazňovanou smysluplnost, tentokrát v pojetí smysluplnosti práce vykonávané zaměstnanci. Takto uvažuje také Batat (2019, s. 26–27) s myšlenkou rozvoje engagementu a rozvoje pozitivního postoje zaměstnanců k jejich práci, a to například za pomoci přímého zapojení do procesů. Jako další faktory následně zmiňují autoři (Armstrong a Stephen, 2020, s. 276–278) vizi a komunikaci seniorního managementu, pozitivní vnímání liniových manažerů a hlas zaměstnanců ve smyslu možnosti vyjádřit se v pro ně důležitých tématech. Sun (2019, s. 63)

dále faktory rozřazuje do tří kategorií na: organizační faktory (leadership, kvalitní podpora, pracovní zdroje, spravedlnost,...), pracovní faktory (pracovní prostředí, participace, pracovní obohacení,...) a individuální faktory (extroverze, odolnost, sebevědomí,...). Zároveň zdůrazňuje vliv engagementu zaměstnanců na individuální výkony (spokojenost, nadšení, vynikání) a výkon organizace (produktivita, profitabilita, loajalita zákazníků). V souladu s ostatními autory je i teorie Imperatori (2017, s. 41–42), podle které, pokud je práce smysluplná, sociální prostředí v práci je bezpečné a jsou k dispozici personální zdroje, potřeby zaměstnanců pro smysluplnost, bezpečí a dostupnost jsou uspokojeny. Výsledkem pak není nic jiného než směřování energie zaměstnanců do jejich chování tak, aby se projeví a existuje tak větší pravděpodobnost, že se začnou přímo angažovat. Na druhé straně dle autorky, pokud nedojde k uspokojení těchto jejich potřeb, směřuje jejich energie spíše k obraně jich samotných a určitému způsobu odpojení od jejich pracovního chování a podle autorky tak dokonce psychologickému stavu nezaměstnanosti. Sun (2019, s. 75) v souladu s tímto upozorňuje na fakt, že angažovanost zaměstnanců začíná s jejich osobní pracovní zkušeností a je typicky rozhodnutí jednotlivce, které nelze přímo vynutit.

Obecně lze tedy na základě výše zmíněných autorů (Armstrong a Stephen, 2020; Batat, 2014; Sun, 2019; Imperatori, 2017) shrnout nejdůležitější komponenty, faktory a podněty engagementu zaměstnanců následovně:

- engagement zaměstnanců se objevuje, pokud je pracovní prostředí významné a bezpečné (smysluplnost, relevance a bezpečí), ve kterém jsou lidé ochotni investovat svou energii (dostupnost, oddanost);
- engagement ovlivňují především zdroje dostupné zaměstnancům (jak personální, tak vztahové k práci), přičemž právě tyto zdroje umožňují zaměstnancům pozitivně se vypořádat s pracovními požadavky i pokud tyto požadavky jsou stresující;
- engagement lze považovat za výsledek vyrovnaného vztahu zaměstnanců k jejich prostředí, pokud dojde k identifikaci (organizačnímu občanství) výsledkem je právě angažovanost zaměstnanců;
- každý zaměstnanec se může angažovat, toto rozhodnutí je však ve finálním kroku rozhodnutím jednotlivce;
- významný vliv na engagement zaměstnanců má kromě prostředí také komunikace a leadership manažerů a možnost zaměstnanců vyjádřit se.

Shuck (2020, s. 26) na základě některých výše zmíněných faktorů definuje engagement zaměstnanců jako „*individuálně unikátní a založený na osobních interpretacích prostředí*“. Autor dále polemizuje nad angažovaností zaměstnanců jako psychologické zkušenosti a také tzv. latentního fenoménu. Ten popisuje tak, že přesto že kognitivní nebo emocionální angažovanost zaměstnanců nelze doslova spatřit a stejně tak nelze, aby vedoucí nějakým hmatatelným způsobem zachycovali určitou úroveň angažovanosti, existují určité indikátory přítomnosti engagementu. Takovým indikátorem angažovanosti zaměstnance může pro leadera být například jeho vyšší výkon. V tomto pojetí je však komplexně engagement zaměstnance považován spíše za úmysl k určitému chování, nikoli projev chování jako takového (Shuck et al., 2017a, s. 957; Shuck, 2020, s. 26). Zároveň však Shuck et al. (2017a, s. 956) ve své práci považují zkušenosti poznání či emocií za přímý projev engagementu. Načež tyto zkušenosti následně Shuck et al. (2017b, s. 281) pokládají za psychologický výsledek spojený právě s výše apelovanou smysluplností, bezpečím a dostupností zdrojů.

Podle teorie Armstronga a Stephena (2020, s. 283) klíčovou roli pro engagement zaměstnanců hrají linioví manažeři ve spolupráci s iniciativami organizace v oblasti utváření formy práce. A v neposlední řadě také výukové programy včetně rozvoje leadershipu pro liniové manažery, což poukazuje na rozvoj engagementu zaměstnanců také v rámci vzdělávání, kterému se krátce

věnuje následující podkapitola a které následně hraje významnou roli také v analytické části této práce.

2.2.1 Engagement ve firemním vzdělávání

Z výše zmíněného vyplývají aspekty engagementu v organizaci a zároveň jeho důležitost nejen pro organizaci jako takovou ale také zaměstnance samotné. Angažování zaměstnanců lze v prostředí organizace vztahovat obecně na jejich pracovní nasazení a obecný postoj k práci a její náplni. Dalším úhlem pohledu lze spatřovat engagement také v oblasti firemního vzdělávání, na kterou odkazovali již právě Armstrong a Stephen (2020, s. 283). Kromě využití aspektů engagementu dosud zmiňovaných zde však lze spatřovat i určité aktivizační prvky či prvky angažovanosti vedoucí k aktivní participaci zaměstnanců na vzdělávacím procesu, potažmo vzdělávání samotném.

Andragogika neboli vzdělávání dospělých podle Ross (2019, s. 38–39) charakterizuje tvorbu učícího procesu jako sdílenou snahu dospělého studenta (zaměstnance) a lektora spojenou utvářením a implementací plánovaného učícího procesu. Podle autora navíc dochází ke sdílení zodpovědnosti dospělého studujícího za utváření vzdělávacího procesu, jelikož právě takový student má nejlepší přehled o tom, jaká znalost je potřeba, jaké jsou preferované cesty učení se či jeho rychlost. Nehledě na to, že taková pomoc motivuje zaměstnance k aktivnímu engagementu v rámci učícího procesu.

Knowles et al. (2020, s. 17) spatřují v rámci andragogiky šest zásadních principů vzdělávání dospělých. Za první princip označují určitou *potřebu vědění*. *Koncept sebe samého* jako druhý princip představuje fakt, že se každý dospělý jedinec stále vyvíjí ve směru takovém, aby dokázal získat větší kontrolu nad všemi aspekty svého života. Třetím principem označovaným autory je *zkušenost učícího se*, jež je právě ta, která poskytuje určitý základ podporující budoucí učení se. *Přípravenost se učit* neboli princip apelující na motivační proces vedoucí k učení se na základě jejich role v dané skupině či společnosti. S motivací se pojí také poslední dva principy. *Orientace na vzdělávání* v jejímž pojetí motivace urguje potřebu učit se a učení se se zaměřuje především na praktickou stránku věci a například řešení problémů. *Motivace se vzdělávat* jako poslední princip zdůrazňuje posun v dospělosti od vnější motivace a určitého vnějšího řízení k sebemotivaci učit se.

Ross (2019, s. 38–39) však k těmto principům ještě doplňuje čtyři užitečné faktory pro utváření zkušenosti dospělého vzdělávání, ve kterých se již projevují v předcházejících kapitolách a podkapitolách již diskutované prvky engagementu. V první řadě apeluje autor na přímé zapojení dospělých studentů nejen v postupech příprav a utváření učícího procesu, ale také evaluaci výsledků dané zkušenosti, konkrétně produktu učení. Podle autora teprve v takovém případě mohou učící se dospělí reálně profitovat z dané zkušenosti. Právě faktor participace lze označit jako jeden z autory (Palmatier et al., 2018; Armstrong a Stephen, 2020; Sun, 2019; Zyminkowska, 2019) nejdůležitějších v rámci teorie engagementu a engagement marketingu jako takového a lze zde tedy spatřovat výrazné propojení i v rámci vzdělávání dospělých, potažmo firemního vzdělávání.

Druhým užitečným faktorem podle Ross (2019, s. 38–39) je použití aktivit spojených s procesem učení, které by však již měly navazovat na jistou předchozí zkušenost studenta. Přičemž zde lze konstatovat nejen soulad s principy Knowles et al. (2020, s. 17), ale také s faktem, který vyplývá z předcházejících kapitol, tedy že zkušenost jako taková velmi výrazně ovlivňuje chování zákazníka, potažmo zaměstnance a prostupuje tak i do míry jeho engagementu. S tímto druhým faktorem je velmi úzce spjat také ten třetí i čtvrtý podle Ross (2019, s. 38–39). Třetí apeluje na přímý přínos studijních aktivit pro učícího se. Čtvrtý faktor následně specifikuje aktivity zaměřené na řešení problémů jako ty, ze kterých je tento přínos

nejvyšší. Přičemž v obou těchto případech lze nacházet spojitost s relevancí a smysluplností diskutovaných v kapitole 2.1.2 *Engagement marketing*.

V návaznosti na výše zmíněné principy a následné faktory vysvětluje Ross (2019, s. 40–41) kořeny motivace a především sebmotivace k učení se. V první řadě apeluje na koncept sebe sama, který přirovnává ke „vzhlížení ke slunci na každém kroku“, jelikož podoba tohoto konceptu se s vývojem jedince, potažmo s vývojem jeho potřeb neustále mění. Spolu s tím odhaluje hnací sílu sebmotivace ve formě sociálních potřeb neboli také určité formy přínosné pozice ve skupině, společnosti a určité akceptace v jejím rámci. Z čehož vyplývá, že učit se je prospěšné právě především pro tyto dvě oblasti. „*Samoučení se objevuje, když člověk pozná, že úspěšné uspokojení osobních potřeb je podmíněno vyšší kontrolou procesu učení*“ (Ross, 2019, s. 39–41).

Relevanci a potažmo smysluplnost lze již nyní označit za jedny z nejvýznamnějších prvků ovlivňujících engagement. Ross (2019, s. 41–42) považuje nedostatek relevance ve zkušenosti učení za jeden z hlavních faktorů vedoucích ke ztrátě zájmu ze strany zaměstnance. Na druhé straně však právě rozvíjení kompetencí posiluje pracovní roli jedince a zároveň zlepšuje tu sociální v rámci organizace a je tedy třeba i v dynamických změnách sledovat relevanci vůči zaměstnancům. Jako možnou cestu lze zvolit například již výše zmiňované řešení problémů či možnost zaměstnanců v rámci školení již profitovat ze svých předešlých zkušeností.

Mezi důležité prvky engagementu patří také participace, kterou, i vzhledem k teoriím diskutovaným v předešlých kapitolách, lze v podstatě označit za základní stavební kámen i projev engagementu jako takového. Ve firemním vzdělávání lze podle Ross (2019, s. 42–43) uplatnit angažování dospělých studentů již při tvorbě samotného školení. Jejich proaktivita v rámci strukturování procesu učení (nebo přímo školení) spočívá především v jejich předcházejících zkušenostech a strategiích, které vedly k úspěšnému konci. Na druhé straně lze dle něj engagement spatřovat také v konkrétních aktech účastníků již přímo v průběhu daného procesu či školení, jakými jsou například kladení dotazů, aktivní práce v rámci týmových aktivit či angažování se při případových studiích. Při zmiňované přípravě lze však podle autora roli jednotlivců následně uplatnit v porozumění bariérám, za jimiž by mohl proces učení potažmo participace (engagement) být negativně ovlivněn. Nárazu na tyto bariéry lze podle autora předejít určitými vzdělávacími metodami preferovanými dospělými studenty jako například vizuály, případové studie či týmová práce a další. Metodám aktivizace ve vzdělávání a angažovanosti v rámci engagement marketingu vhodných pro použití ve firemním vzdělávání se však věnuje již následující kapitola.

2.3 Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti

Předcházející kapitoly charakterizovaly engagement jako takový a následně jeho přítomnost v organizaci a konkrétně vzdělávání v jejím rámci. Jednotlivými charakteristikami se prolínaly vzájemně provázané prvky ovlivňující angažování zákazníků, potažmo zaměstnanců. Tyto prvky je však třeba následně zakomponovat pomocí určitých forem a nástrojů angažovanosti v organizaci či aktivizace ve vzdělávání tak, aby došlo k požadovanému aktu engagementu. Těchto forem a nástrojů lze vyjmenovat opravdu mnoho a zároveň lze v každé jedinečné situaci považovat za projev engagementu i jiný a kolikrát naprosto specifický projev chování zákazníka/zaměstnance. Následující podkapitoly tak uvádějí a stručně charakterizují výběr forem a nástrojů aktivizace a angažovanosti, na které autoři ve svých teoriích nejčastěji upozorňují, či které lze považovat na základě poznatků z předchozích kapitol za vhodné použití při řízení engagementu.

2.3.1 Appreciative inquiry

Bridger (2018, s. 122) v rámci své teorie staví na konceptu takzvané *appreciative inquiry* původně vyvinutém Davidem Cooperriderem (2012). Podle Bridger (2018, s. 122) se ve stručnosti jedná o filozofii založenou na silných stránkách, která tvrdí, že je třeba se učit spíše porozuměním tomu, co funguje, nebo co by v daných situacích fungovat mohlo, namísto zaměření se pouze na to, co je špatně a jak by to mohlo být napraveno. Zároveň Cooperrider (2012) pro implementaci těchto iniciativ využívá tzv. 4-D cyklus, z anglického jazyka *Discovery* (objevit, v tomto pojetí také uvědomit si), *Dream* (ve smyslu vize), *Design* (konstrukce ideálu), *Destiny* (udržet). Bridger (2018, s. 122) tento koncept považuje za velmi mocný nástroj v rámci engagementu, a to jak v použití pro engagement jako takový nebo při pohledu na jednotlivé aspekty angažovanosti jako promování pocitu pohody zaměstnanců na pracovišti. Dále autorka zdůrazňuje jeho sílu v přímé podpoře účastníků ke sdílení svých zkušeností a příběhů právě v ohledu na to, co již v nějaké situaci zafungovalo nebo funguje. Zde lze opět konstatovat přítomnost prvků participace a významu zkušenosti diskutovaných v kapitolách výše. Na což také Bridger (2018, s. 127–128) navazuje tvrzením, že tento nástroj generuje pozitivní emoce a zkušenosti a sám o sobě angažuje účastníky, kteří kromě sdílení svých zkušeností zároveň přímo spoluvytváří daná řešení. To v konečném důsledku vede k zahrnutí zaměstnanců do procesu a poskytnutí jim určité formy jejich hlasu – vyjádření se, který zmiňovali také Armstrong a Stephen (2020) ve své teorii rozebírané výše.

2.3.2 Make the Difference

Na základě *appreciative inquiry* formuluje Bridger (2018, s. 133) ve své teorii soubor nástrojů s názvem *Make the Difference*. Ten Bridger (2018, s. 133) charakterizuje jako „jednoduchý a snadno použitelný soubor aktivit, které nastiňují určitý způsob kladení otázek a vizualizace budoucnosti“. Přičemž tento přístup klade důraz na participaci jednotlivců na základě dotazování na jejich vlastní osobní angažovanost. Tento soubor aktivit v základu obsahuje pět kroků. Prvním z nich je *úvod a dotazování zaměstnanců*, jehož cílem je především takzvaně připravit půdu pro zaměření na zaměstnanecké angažování, vysvětlení toho, co to znamená a proč je takový engagement v organizaci důležitý. Za druhý krok považuje autorka *vidět rozdíl* apelující na reflexi toho, co zaměstnancům v minulosti fungovalo a co si z těchto zkušeností mohou odnést. Třetí krok – *představit si rozdíl* – umožňuje zaměstnancům společně s manažery vytvořit společnou vizi budoucnosti. Čtvrtý krok – *tvarovat rozdíl* – poskytuje prostor pro utvoření plánu engagementu zaměstnanců pro daný tým či skupinu. A poslední, pátý krok – *být rozdílem* – následně slouží pro zajištění, že každý člen týmu, skupiny nese zodpovědnost za dohodnuté změny a také jejich monitorování a hodnocení. Přičemž pro každý z těchto kroků Bridger (2018) formuluje vzorový plán.

2.3.3 Tvorba a rozvoj komunit

Head (2014, s. 83) považuje tvorbu a následný rozvoj komunit pro zákazníky za možnost organizace, jak nejen naslouchat jejich podnětům a diskusím, ale také v nich aktivně participovat. Přičemž upozorňuje na fakt, že zákazníci se k takovým diskusím neangažují pouze na oficiálních webových stránkách, ale i na různých bezplatných platformách, které v současné době svět nabízí. Proto autorka považuje za stěžejní, aby se organizace buď dokázala přizpůsobit a participovat na jejich neoficiálních kanálech, nebo zákazníkům přímo vytvořila podobný prostor a následně jej díky engagementu zákazníků rozvíjela.

V souladu s předcházejícími teoretickými předpoklady Bridger (2018, s. 153) konstatuje větší důvěru zaměstnanců v zaměstnance ostatní či jim podobné než ve vedoucí. Proto i v rámci organizace pojednává o tvorbě komunit zaměstnanců, které dokonce považuje za udržitelnější

přístup k engagementu, a dokonce jeho snadnější rozšíření v organizaci. Podle autorky se také jedná o příhodný způsob, jak poskytnout zaměstnancům již výše zmiňovanou možnost vyjádřit se. Bridger (2018, s. 153–155) uvádí celkem šest kroků pro tvorbu a rozvoj komunit. V první řadě se jedná o *definování rolí a odpovědností skupiny*, přičemž právě v pojetí engagementu zahrnuje roli tzv. engagement leaderů, kteří by v rámci skupiny měli implementovat a podporovat angažování členů nejen ve skupině, ale i v rámci pracovního prostředí. Druhým krokem pro tvorbu komunity podle autorky je *nábor členů*. Třetí v pořadí by měl být *stanoven účel* komunity. Následně, ve čtvrtém kroku, autorka zmiňuje *rozvoj týmu* ve smyslu rozvoje potřebných schopností jednotlivých členů. V pátém kroku poté uvádí *definování kritérií úspěchu* a v šestém *hodnocení a odměňování* členů.

2.3.4 Přístup virální změny

Bridger (2018, s. 158–160) ve svých doporučených nástrojích engagementu zmiňuje také přístup virální změny autora Leandra Herrera a jeho teorii virální změny. Herrero (2010) ve své práci vychází z několika zásadních principů, přičemž jako základ těchto principů lze označit změnu chování. Až ve chvíli, kdy nastane změna v chování, může podle autora nastat také změna jako taková, změna kultury v organizaci či jejích procesů. Jeho teorie také tvrdí, že malý soubor prvků chování může nelineárně vytvořit velký dopad. Stejně tak je podle něj malý počet jedinců schopen mít v rámci organizace velký vliv na tvorbu změny. Teorie Herrera (2010) tak spočívá v multicentrickém šíření změny, což označuje za mnohem efektivnější způsob než standardní top-down postup, kampaň nebo program. Podle Bridger (2018, s. 158–160) přístup virální změny může v rámci engagementu dobře fungovat, a to především díky nutnosti stanovit malé behaviorální změny, tedy potřebě definovat, jaké tyto změny v chování zaměstnanců mají vůči vyššímu engagementu být. Zároveň podle autorky určení těchto malých změn podporuje zaměstnance v nalezení důvodu, relevance či smysluplnosti angažování se, které předcházející kapitoly také určily jako zásadní faktory engagementu.

2.3.5 Storytelling

Jak už i v kapitole 2.1.1 *Vznik a principy experiential marketingu* citovaní Hanover a Smith (2016, s. 2) apelovali na experiential marketing a engagement ve smyslu storytellingu, stejně tak zmiňují storytelling jako nástroj engagementu i Dollins a Stemmler (2022, s. 179). Podle nich by vyprávěný příběh pro ideální stav angažování zaměstnanců měl zaměstnance jasně inspirovat, aby se stali součástí hledání, mise nebo sděleného záměru. Autoři (Dollins a Stemmler, 2022, s. 182–183) však upozorňují na to, že ne každý příběh může zafungovat a že je třeba klást důraz na přítomnost důležitých elementů (hrdiny, „katalyzátoru“ situace okolo hrdiny, zápletky, rozhodujícího okamžiku a morálního ponaučení). A zároveň by příběh měl být propojen s misí či záměrem organizace a jejími hodnotami či specifickým cílem. Tedy by měl být pro zaměstnance relevantní a smysluplný, což jsou opět již mnohokrát zmiňované faktory engagementu. Příběh tak v souladu s těmito faktory podle autorů přímo angažuje zaměstnance. Head (2014, s. 83) na tento fakt navazuje ještě uživatelsky (prostřednictvím zaměstnanců) generovaným obsahem, tedy zahrnutím faktoru zmiňovaného již Bridger (2018, s. 153), kdy zaměstnanci mají větší tendenci důvěřovat lidem ve stejné pozici jako jsou oni.

2.3.6 Digitální komunikační kanály

Podle Dollins a Stemmler (2022, s. 202) nabízejí digitální komunikační kanály důležité možnosti, které sahají daleko za pouhé šíření novinek, informací ohledně priorit organizace, ale umožňují také ovlivňovat engagement zaměstnanců. V první řadě autoři hovoří o **platformách naslouchajících zaměstnancům**, které umožňují nejen se dotazovat, sbírat komentáře

a nápady, ale také poskytují personalistům prostor k vedení rozhovorů. Dále autoři přirozeně zmiňují **nástroje sociálních médií a mobilních aplikací**, které zaměstnancům promptně umožňují diskutovat různá témata, sdílet nápady, dotazovat se nebo hlasovat. Jako poslední Dollins a Stemmler (2022, s. 202) uvádějí **blogy a video blogy** (vlogy), kterými organizace může zaměstnance angažovat v oblastech zpětné vazby nebo i spoluúčasti na zlepšování různých organizačních záležitostí, tedy využít faktorů společné tvorby a participace zaměstnanců na procesu diskutovaných výše.

2.3.7 Podpora hlasu zaměstnance

Z předcházejících kapitol vyplynul také jako jeden z faktorů engagementu hlas zaměstnance neboli jeho možnost vyjádřit se. Tuto možnost lze podle Bridger (2018, s. 160–162) podpořit několika možnými přístupy a nástroji, které však všechny mají za cíl zaznamenávat pohledy, názory či podněty zaměstnanců. V rámci přístupu reprezentativní struktury pokládá autorka za možné nástroje **partnerské programy** (na základě spolupráce a vzájemných přínosů), dále **společné konzultace**, **kolektivní zastoupení** (například vyjednávání zaměstnavatele se zástupci zaměstnanců) a **zaměstnanecká fóra** (setkávání skupin zaměstnanců s managementem na konzultaci či výměnu informací). Bridger (2018, s. 162) poté uvádí také druhý přístup postavený na komunikačních kanálech podporujících hlas zaměstnance. Sem zařazuje **dvoustrannou komunikaci** (možnost zaměstnanců odpovídat a dávat zpětnou vazbu – např. brífinky s lídry nebo online diskusní fóra), **schémata návrhů a nápadů** (možnost v organizaci pro zaměstnance sdělovat návrhy a nápady), **průzkumy postojů** (off-line nebo online dotazníky mířené na názory a postoje zaměstnanců vůči určitým aspektům práce), **projektové týmy** (skupiny zaměstnanců setkávající se nárazově či pravidelně pro diskusi specifických pracovních aspektů).

2.3.8 Setkávání menších skupin

V rámci komunikace se zaměstnanci ve snaze zvýšení jejich engagementu může organizace dle Dollins a Stemmler (2022, s. 202) využít také formu setkávání menších skupin. Ta jsou podle nich často organizována pravidelně přibližně každý týden a umožňují komunikaci problémů či úspěchů, diskusi myšlenek nebo okamžité získání zpětné vazby. Určitou formou těchto meetingů podle autorů jsou i tzv. *stand up setkání*, která se mohou vyskytovat ještě častěji, i denně, třeba před začátkem směny např. v oblasti výroby. Tato setkání umožňují komunikovat lépe denní priority či sledovat výkon týmu či jednotlivce. Často se tato setkání používají také v rámci projektového řízení.

2.3.9 Gamifikace

Ross (2019, s. 101–102) v rámci jím zmiňovaných vzdělávacích metodách uvádí také gamifikaci a obecně přítomnost herních prvků v rámci vzdělávání. Uvádí, že hra týkající se tématu školení vyvolává pozitivní reakci zaměstnanců a jejich následné zapojení, které navíc může ještě zintenzivnit určitá forma odměny v podobě například certifikátu. Obecně však podle autora lze označit za formu odměny také pocit z dobrého výkonu. Podle Ross (2019, s. 108–109) je však důležité dbát na vhodné uzpůsobení hry tématu školení a schopnostem zaměstnanců. Gudiksen a Inlove (2018, s. 43) však dodávají, že dle některých příkladů gamifikační aktivity mohou samy o sobě být zcela odlišné od tématu školení, ale diskuse, kterou vyvolají, by měla zcela navazovat na školené téma, přičemž se může jednat také o týmovou práci.

2.3.10 Tvorba akčních plánů

Podle Ross (2019, s. 133–134) učící se zaměstnanec oceňuje metody umožňující vlastní řízení učícího procesu poskytujícího znalosti a dovednosti zlepšující jeho pracovní výkon. Strategie vlastního řízení podle autora poskytují zaměstnanci větší možnost efektivnosti a větší kontrolu nad vlastním výkonem, což vede ke vzniku v předcházejících kapitolách zmiňované sebemotivace a následně tak i k potenciálnímu engagementu zaměstnance. Podle autora tak akční plány poskytují učícímu se jednotlivé kroky přizpůsobené jeho potřebám a odpovídající jeho typickým úkonům vykonávaným během pracovního dne. Zároveň mu umožňují tyto kroky plnit, kdykoli během své pracovní náplně a tedy podporují tzv. blended learning.

2.4 Metodika

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části a to teoreticko-metodologickou a následně analytickou. Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě důkladné literární rešerše a komparace teoretických poznatků různých autorů z hlediska zkušenostního marketingu a jeho součástí, engagement marketingu, s engagementem v rámci organizace a jejího vzdělávání. Vzhledem k tomu, že řešené téma se řadí mezi ty s velkým trendem především v posledních letech, bylo pro zpracování teoretických podnětů využito zahraničních zdrojů v anglickém jazyce, a to z důvodu jejich aktuálnosti. Konkrétně u experiential a engagement marketingu tak byly voleny literární zdroje především z posledních tří až čtyř let. Jako zdroje byly voleny především odborné knihy a články dostupné online i v dalších dostupných knihovnách.

Prvním dílčím cílem této práce bylo identifikovat a vybrat nástroje a formy engagementu. Pro jeho naplnění bylo tedy třeba zvolit nástroje engagementu z teorií autorů. Pro uskutečnění této volby byla zvolena doplňující rešerše nad rámec vybrané literatury k teoretickým poznatkům experiential a engagement marketingu. V druhém kroku pak bylo třeba vytvořit souhrn těchto nástrojů, čehož bylo dosaženo za pomoci syntézy návrhů zmiňovaných různými autory, tak že došlo k identifikaci forem/nástrojů pro podporu aktivizace a engagementu obecně.

Dalším cílem práce zastřešujícím její analytickou část bylo navrhnout aplikaci identifikovaných nástrojů v rámci interního engagement marketingu organizace. Pro naplnění tohoto cíle bylo nejprve třeba vybrat organizaci vhodnou pro takový návrh. Následně bylo třeba zhodnotit aktuální stav vzdělávání a jeho marketingu v organizaci. A v dalším kroku na základě parametrů společnosti provést výběr nástrojů aplikovatelných ve vybrané organizaci a v důsledku těchto dvou kroků navrhnout konkrétní možnosti aplikace vybraných forem a nástrojů engagementu v dané organizaci.

Výběr organizace proběhl na základě aktivního působení autorky této práce v jejím rámci. Následně však ke specifikaci a potvrzení výběru společnost XY pro účely této práce došlo na základě rozhovoru s pracovníkem marketingu oddělení vzdělávání organizace, se kterým došlo k domluvě na tématu práce a konkrétních možnostech v rámci společnosti XY, včetně domluvení anonymizace organizace.

Pro naplnění dílčího cíle zhodnocení současného stavu v organizaci byla zvolena metoda kvalitativní ve formě rozhovoru s odbornou koordinátorkou marketingu oddělení vzdělávání společnosti XY, jehož transkript je přiložen v Příloze 1. V rámci tohoto rozhovoru došlo k dotazování na aktuální nabídku vzdělávání v organizaci a formu komunikování vzdělávání se zaměstnanci. Spolu se sdělenými čísly týkajícími se vzdělávání ve společnosti byla zhodnocena nabídka vzdělávání a kvalitativní formou zhodnocen také interní marketing a jeho nástroje, z čehož byly stanoveny dílčí cíle pro následné kroky.

Pro výběr vhodných nástrojů a forem aktivizace a angažovanosti pro aplikaci ve společnosti XY byla pro výběr z nástrojů specifikovaných ve třetí kapitole teoreticko-metodologické části zvolena metoda DELPHI a to konkrétně její týmová verze Team DELPHI. Použití této metody bylo zvoleno na základě dvou hlavních faktorů. První z nich tvoří fakt, že samotná metoda DELPHI je využívána pro odhad budoucího vývoje, což lze v případě této práce vztáhnout taktéž na odhad možnosti efektu jednotlivých nástrojů ve společnosti XY. Druhý faktor výběru byl na základě konzultace s pracovníkem marketingu oddělení vzdělávání společnosti XY, kdy koncept, který při své práci a pro výběr z variant tým vzdělávání standardně využívá je velmi podobný právě metodě Team DELPHI. A to konkrétně jelikož dochází nejprve k předvýběru nástrojů, domluvě týmu, následného hodnocení a na jeho základu finálního výběru, který je následně podpořen vedením. Z tohoto důvodu tak pro využití bylo zvoleno také pět specialistů, ze kterých se tento tým skládá.

Metoda Team DELPHI (Lacko, 2007, s. 80–81) byla dále pro použití v rámci této práce lehce modifikována z důvodu potřeby nejprve odhadu pro výběr nástrojů a následně pro jejich efekt na engagement zaměstnanců. Modifikace spočívala především ve využití metody dvakrát ihned po sobě, tedy ve dvou fázích a stejně jako v originálním znění v každé fázi po dvou kolech.

Dílčím cílem první fáze bylo vybrat z definovaných nástrojů nástroje vhodné pro použití ve společnosti XY. Na základě tohoto cíle došlo týmem k formulaci společné otázky ve znění „*Jaké z těchto definovaných nástrojů jsou vhodné pro použití v podmínkách naší společnosti XY tak, aby mohlo dojít k jejich dopadu na engagement zaměstnanců vůči vzdělávání?*“. Přičemž byla určena čtyř stupňová hodnotící škála na základě vhodnosti (vhodné, spíše vhodné, spíše nevhodné, nevhodné). Následně došlo k anonymnímu hodnocení specialistů v prvním kole formou hlasování na lístek papíru. Toto hodnocení bylo následně shrnuto a specialistům byly zveřejněny souhrnné výsledky dle parametrů metody Team DELPHI bez možnosti diskuse. Následně stejným způsobem proběhlo hodnocení ve druhém kole, přičemž následně byly zveřejněny souhrnné výsledky druhého kola, nad kterými se provedla diskuse a bylo přijato rozhodnutí ohledně výběru nástrojů.

Dílčím cílem druhé fáze použití metody Team DELPHI bylo následně zhodnotit míru vlivu jednotlivých vybraných nástrojů na engagement zaměstnanců ve společnosti XY. Pročež byla stejným týmem stanovena společná otázka ve znění: „*Jak velký vliv mohou dané nástroje mít na engagement zaměstnanců při jejich použití ve společnosti XY?*“. A na jejím základě byla stanovena tři stupňová hodnotící škála (nízká, střední, vysoká). Následně proběhla opět dvě kola anonymního hlasování. Po prvním z nich byly specialistům zveřejněny pouze souhrnné výsledky bez možnosti diskuse. Po druhém kole poté byla po zveřejnění výsledků provedena diskuse a došlo k přijetí rozhodnutí o míře vlivu jednotlivých nástrojů na engagement zaměstnanců společnosti XY. Záznamy provedených fází metody Team DELPHI pro určení výběru nástrojů jsou následně přiloženy v Příloze 2 a 3 této práce.

Pro navržení konkrétní aplikace nástrojů a forem aktivizace a angažovanosti ve vybrané organizaci, byla v návaznosti na výše uvedené zvolena simulační situace použití vybraných nástrojů na základě provedeného výběru, a to konkrétně komunity. V první řadě bylo třeba definovat jednotlivé kroky vzniku použití daného nástroje a kritérií jejich úspěchu v organizaci. Následně stanovit rozhodující momenty ovlivňující engagement a na jejich základě spolu s definovanými kritérii úspěchu vytvořit konkrétní návrhy kroků komunity v organizaci. V poslední řadě je pak třeba navrhnout zhodnocení aplikace navržené situace.

Pro definování jednotlivých kroků vzniku použití vybraného nástroje a kritérií jejich úspěchu bylo využito parametrů společnosti zjištěných zhodnocením aktuální situace v organizaci a taktéž návodné teorie získané literární rešerší autorky Bridger (2018). Přičemž právě s využitím její metody jednotlivých kroků došlo nejprve k definování rolí a zodpovědností

členů spravujících komunitu. Následně byl opět dle parametrů společnosti XY a taktéž fungování týmu na základě stanovených zodpovědností navržen nábor těchto členů. V dalším kroku došlo k upřesnění účelu komunity a stanovení cílů komunity, a to na základě dílčích cílů, které vyplynuly ze zhodnocení současného stavu v organizaci. Poslední krok, kde byla využita teorie autorky bylo stanovení kritérií úspěchu, které byly stanoveny na základě poznatků z literární rešerše v rámci teoreticko-metodologické části a následně byly taktéž stanoveny konkrétní hodnoty, které si společnost může za tato kritéria stanovit vzhledem k hodnotám získaným v rámci hodnocení současného stavu v organizaci.

Stanovení rozhodujících bodů ovlivňujících engagement bylo provedeno na základě poznatků z literární rešerše v teoreticko-metodologické části spolu s definovanými kritérii úspěchu. Na jejich základě s využitím metod komunikace tak došlo k navržení celkem tří kroků, dohromady čtyř textových návrhů příspěvků využívajících kromě prvků budování komunity také dalších z vybraných nástrojů.

Pro navržení možností zhodnocení realizace takové situace ve vybrané organizaci bylo zvoleno především kvantitativní hodnocení na základě parametrů společnosti XY definovaných v rámci kapitoly hodnotící současný stav v organizaci a definovaných kritérií úspěchu.

Posledním dílčím cílem bylo zjistit efektivitu navržených kroků na engagement zaměstnanců. Pro jeho naplnění bylo třeba zpracovat textové návrhy do grafické podoby odpovídající kanálům vybrané organizace a vyhodnotit jejich efektivitu na engagement zaměstnanců. Pro grafické zpracování návrhů byl využit grafický program Affinity Publisher. Pro zhodnocení efektivit bylo zvoleno metoda kvalitativního šetření za pomoci osobních rozhovorů simulujících navrženou situaci s náhodně vybranými zaměstnanci organizace. Došlo tak k náhodnému výběru čtyř zaměstnanců organizace z různých oddělení a různých pozic i věku a s nimi byly provedeny osobní rozhovory simulující jednotlivé navržené kroky (transkripty těchto rozhovorů jsou přiloženy v Příloze 5–8). Osobní rozhovory byly zvoleny z důvodu možnosti doptat se na případné vysvětlení reakce zaměstnance.

Na základě zjištěných poznatků poté závěr této diplomové práce shrnuje výsledky, ke kterým bylo v práci dospěno a doporučení určená na základě jednotlivých kroků výzkumu.

3 Analytická část práce

Teoreticko-metodologická část této práce doposud charakterizovala teoretické aspekty zákaznické zkušenosti a experiential marketingu jako základu pro engagement marketing. V rámci teorií engagementu vyplynuly z pohledů autorů prvky ovlivňující engagement zákazníků, které, jak se ukázalo, se následně prolínají také angažováním zaměstnancům v organizaci včetně oblasti vzdělávání. Analytická část práce si v návaznosti na teoretické podněty klade za cíl navržení jejich aplikace v rámci engagement marketingu ve vybrané společnosti a konkrétně v oblasti věnující se vzdělávání zaměstnanců, a to jak tomu povinnému, tak tomu dobrovolnému.

Kapitola 3.1 *Současný stav v organizaci* ve své první části představuje vybranou společnost, která si však pro účely této práce přála zůstat v anonymitě, a proto je označována jako společnost XY. Druhá část této kapitoly si následně klade za cíl zhodnotit aktuální stav v dané organizaci v oblasti vzdělávání a jeho marketingu vůči zaměstnancům.

Následně kapitola 3.2 *Vybrané nástroje* cílí na výběr nástrojů z těch, které rozebírala kapitola 2.3 *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti*, a které jsou považovány za adekvátní pro použití v podmínkách vybrané organizace.

Za stěžejní část nejen této kapitoly ale také celé této práce lze poté označit kapitolu 3.3 *Simulační situace*. Ta navrhuje konkrétní simulační situaci pro použití nástrojů vybraných v kapitole předcházející a dalších prvků engagementu ve vybrané organizaci. Přičemž cílem této kapitoly je simulovat konkrétní aplikaci s jejich využitím ve vybrané organizaci a na základě teoretických poznatků detailně navrhnout veškeré kroky jejího průběhu, včetně prvků engagementu a možnosti jejího vyhodnocení.

Závěr analytické části následně shrnuje výsledky navržené simulační situace a jejich postupů a doporučuje další možnosti rozvoje engagementu v organizaci, včetně konkrétních opatření, která z průběhu práce vyplynula.

3.1 Současný stav v organizaci

Pro analytickou část této práce a implementaci engagementu v organizaci byla zvolena společnost, která si, jak již úvod této části práce zmiňuje, přála pro tyto účely zůstat v anonymitě, tudíž bude označována jako společnost XY. Organizace XY (2022b) sídlí ve Středočeském kraji a významně působí na poli automobilového průmyslu a to od roku 1895, v současné podobě od roku 1991. Přičemž její pozice na trhu je velmi silná a dlouhodobě se řadí mezi pilíře české ekonomiky. V současné době čítá téměř 36 tisíc interních zaměstnanců v České republice v rámci několika poboček a různých oddělení (XY, 2022a). Tento počet interních zaměstnanců se následně dělí na dvě základní skupiny zaměstnanců, a to na technickohospodářské pracovníky a operátory výroby, přičemž poměr těchto dvou skupin v rámci společnosti XY činí 54 % pro technickohospodářské pracovníky a zbývajících 46 % pro operátory výroby. Nutno ovšem podotknout, že tyto statistiky nepokrývají další tisíce členů výrobního personálu, které společnost XY kontraktuje prostřednictvím třetích subjektů. První zmiňovaná skupina je zároveň skupinou, jež svou pracovní náplň vykonává prostřednictvím digitálních technologií tedy především počítače a lze ji, tedy 19 500 zaměstnanců, tak označit pro engagement marketing vzdělávání v rámci této práce jako skupinu cílovou.

V rámci společnosti funguje několik samostatných oblastí, které se následně dělí na menší oddělení a jejich útvary. Pro tuto práci je stěžejní především oddělení lidských zdrojů společnosti XY a jeho fungování v rámci vzdělávání zaměstnanců.

3.1.1 Vzdělávání v organizaci

Společnost XY se, stejně jako každá organizace současné doby se ze zákona musí věnovat povinnému školení, např. BOZP a v rámci řízení lidských zdrojů se tak věnuje vzdělávání zaměstnanců, které zaštiťuje samostatné oddělení. Na základě nabídky vzdělávání v organizaci XY lze definovat přítomnost dvou skupin, a to povinného vzdělávání (školení povinná k vykonávání pracovní náplně) a dobrovolného vzdělávání (další školení pro profesní, ale také osobní rozvoj zaměstnanců), které dohromady ke konci roku 2021 poskytovaly přes sedm tisíc samostatných vzdělávacích akcí různého typu. Z tohoto počtu téměř tři čtvrtiny tvoří školení dobrovolná a zbývajících přibližně čtvrtinu poté normativní kurzy. Obě tyto skupiny však spadají do kompetencí oddělení vzdělávání působícího ve společnosti XY.

Povinné vzdělávání

Z rozhovoru s odbornou koordinátorkou marketingu tohoto oddělení ve společnosti XY vyplynulo, že jedna z částí oddělení vzdělávání se přímo věnuje tvorbě školení normativních neboli povinných, která pokrývají témata stanovená vnitřními směrnicemi společnosti XY a zákonnými nařízeními. Přestože tvorba těchto kurzů spadá pod dedikované oddělení, vzhledem k velikosti organizace dle informací získaných z rozhovoru není v kapacitách samotného oddělení vytvářet veškerá školení interně, proto se na tvorbě většiny z nich podílí také externí subjekty. Co se formy normativních kurzů týče, dle rozhovoru je jejich naprostá většina připravena formou e-learningu a zaměstnanci si je tak mohou splnit, kdykoli se jim to v rámci jejich pracovní doby hodí. Obecně digitalizaci vzdělávání ve společnosti XY do určité míry podpořila pandemie covid-19, avšak společnost povinné vzdělávání digitalizovala již před ní a to z důvodu možnosti, absolvovat daná školení právě kdykoli během pracovní doby zaměstnance.

Dobrovolné vzdělávání

Stejně jako povinná školení i nepovinné kurzy ve společnosti XY má na starosti dedikovaný útvar v rámci oddělení vzdělávání organizace. Dle slov pracovníka marketingu v rozhovoru v případě tohoto druhu školení převažuje jejich externí tvorba ještě více než u kurzů normativních. Každý kurz má však svého garanta, který na tvorbě s agenturami spolupracuje. V souhrnu z rozhovoru vyplynulo, že nabídka těchto dobrovolných školení čítá mnoho témat od seminářů managementu, jako například řízení týmu na dálku až po více osobní témata, kdy příkladem může být kurz zvládnání stresu. Dle slov odborné koordinátorky marketingu vzdělávání společnosti XY vzhledem k vlivu pandemie covid-19 většina těchto kurzů probíhá on-line formou, avšak na rozdíl od školení povinných se jedná o živé kurzy prostřednictvím digitálních nástrojů jako je MS Teams. Oddělení vzdělávání společnosti XY však na druhé straně vnímá, že tento způsob je pro zaměstnance do určité míry v rámci jejich pracovního vytížení jednodušší a odpovídá tomu také interní statistika, která vykazuje u těchto online kurzů až devítinásobnou účast v roce 2021 oproti roku 2020. I přesto však tento násobek tvoří přibližně 88 % cílové skupiny stanovené výše, tedy technickohospodářských pracovníků, kteří mají k dispozici firemní počítač. To se sice na první pohled může zdát jako chvályhodné číslo, avšak sama odborná koordinátorka marketingu upozornila na to, že je třeba počítat s tím, že někteří zaměstnanci se těchto školení účastnili vícekrát, a tedy reálný engagement přepočtený na pracovníky bude nižší.

3.1.2 Interní marketing vzdělávání

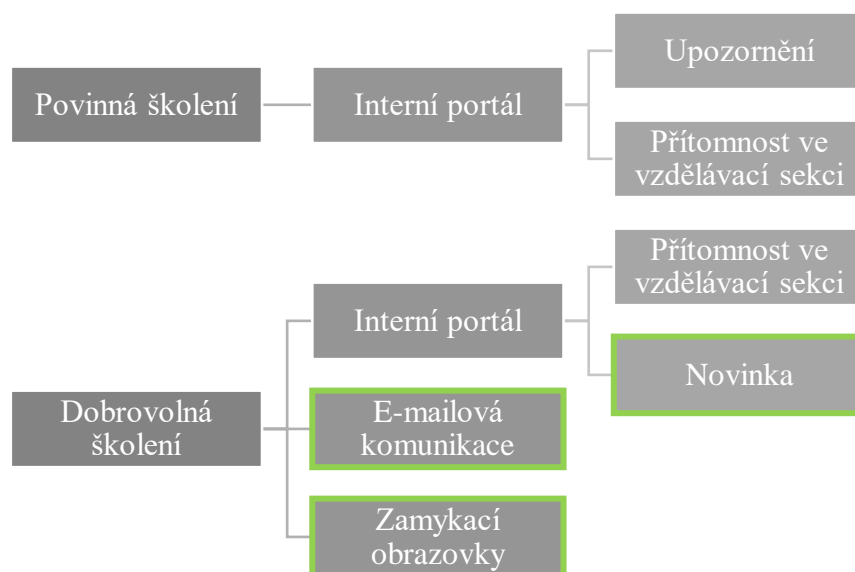
Z rozhovoru dále vyplynulo, že způsob marketingu, potažmo především komunikace školení vůči zaměstnancům ve společnosti XY se v aktuální situaci odlišuje především v závislosti na charakteru daného produktu, tedy zda se jedná o vzdělávání povinné, nebo dobrovolné. Co se povinných školení týče, v současné době je dle rozhovoru naprostá většina tohoto typu vzdělávání komunikována systémově, a to prostřednictvím interního portálu, konkrétně v oblasti profilu zaměstnance. Zde dochází buď přímo k upozornění na školení, které je nutné absolvovat, nebo je poté k dispozici sekce shrnující různé výukové materiály, včetně například záznamů z různých interních eventů nebo jiných dobrovolných akcí, či školení, a také sekce povinných kvalifikačních kurzů. Na základě tohoto faktu lze konstatovat, že společnost XY přímo marketing povinných školení neprovádí a nijak tak implicitně neapeluje na engagement zaměstnanců. Ten je vyvolán pouze povinností dané školení splnit na základě kompetenční matice daného pracovního místa ve společnosti XY.

Na druhé straně však vyplynulo, že internímu marketingu dobrovolného vzdělávání věnuje společnost XY větší pozornost. Ten se v současné době u školení tohoto charakteru ve společnosti XY provádí opět především za využití interního portálu. Kromě toho, že se záznamy některých dobrovolných školení nacházejí také ve zmiňované sekci interního portálu shrnující různé výukové materiály, vyplynuly z rozhovoru ještě další možnosti portálu využívané ke komunikaci vzdělávání směrem k zaměstnancům a směřující tak k angažování zaměstnanců. Konkrétně se v tomto případě jedná především o využití možnosti tzv. novinek na jeho úvodní stránce a informativních stránek. Jejich prostřednictvím jsou zaměstnanci informováni o tom, jaké školení je pro ně aktuálně k dispozici, co je jeho obsahem, kdy se koná a jak se na něj přihlásit, případně na koho se obrátit se souvisejícími dotazy. Poslední dva prvky lze na základě teoretických poznatků této práce označit za prvky, které mohou napomoci vyvolání engagementu, jelikož zaměstnancům umožňují určitě další kroky. Z rozhovoru však vyplynulo, že v aktuálním stavu není publikování novinky standardním krokem u každého jednotlivého školení, a to i z důvodu, že by došlo k přehlcení prostoru úvodní stránky interního portálu, ke kterému i přes tuto snahu občas dochází. Prostor pro novinky je totiž dle slov dotazovaného využíván pro obecné informování zaměstnanců o dění ve firmě a příliš velké množství příspěvků ohledně školení tak upozaduje některé tyto důležité informace.

Mezi další, ze strany marketingu vzdělávání v některých, spíše méně častých, případech využívané formy komunikace, které z rozhovoru vyplynuly, jsou e-mailová komunikace nebo využití tzv. lockscreens neboli zamykacích obrazovek. E-mailová komunikace se dle slov dotazovaného aktuálně využívá pouze v případech, kdy je třeba lépe zacílit na určitou skupinu zaměstnanců. Pokud takový případ nastane, obsahuje pak takový e-mail stejné prvky jako novinka na úvodní stránce interního portálu. Ačkoli lze na základě rozhovoru konstatovat formu komunikace prostřednictvím zamykacích obrazovek jako jednu z možností, jak opravdu zajistit zachycení drtivé většiny cílové skupiny (tedy zaměstnanců pracujících na počítači), pro jednotlivá školení se dle slov dotazovaného využívají spíše výjimečně. V situaci jejich využití kromě velmi krátkého shrnutí hlavního tématu daného školení dle slov dotazovaného zpravidla dochází ke grafickému zahrnutí QR kódu odkazujícího na možnost přihlášení, který opět umožňuje zaměstnancům krok směrem k engagementu.

Co se marketingu vzdělávání ve společnosti XY týče, z rozhovorem získaných informací shrnutých výše lze vyobrazit jeho formu u druhů školení Obrázkem 2 níže.

Obrázek 2 Přehled interního marketingu školení ve společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru (2022)

Aktuální situaci interního marketingu vzdělávání ve společnosti XY lze na základě Obrázku 2 zhodnotit tak, že vyšší důraz společnost XY vzhledem k vícero marketingovým prvkům klade na školení dobrovolná. Z rozhovoru vyplynulo, že ne všechna školení jsou komunikována. Pokud ale dochází k jejich marketingu, primárním komunikačním kanálem je interní portál, přičemž nejpoužívanější jsou „novinková“ sdělení na jeho úvodní stránce. Ačkoli se tento způsob nabízí jako nejjednodušší řešení, nemusí být pro zaměstnance tím nejatraktivnějším. Zároveň je tento způsob do značné míry omezen, a to vzhledem ke snaze nezahltit interní portál a nezastínit tak další důležité sdělované informace.

Dalším faktorem, který z rozhovoru vyplynul, je také chybějící analytika v rámci celého portálu a nemožnost tak číselně zhodnotit počty zobrazení či prokliků. Zde lze tedy pozorovat určitý prostor ke zintenzivnění komunikace nabízených školení, a především prostor pro hledání jiných možností, jak a kde nabídku vzdělávání komunikovat, a navíc mít možnost úspěšnost takové komunikace vyhodnotit. Dotazovaný k tomuto dále dodal, že aktuálně právě z uvedených důvodů v rámci marketingu vzdělávání aktuálně dochází ke snaze využít ke komunikaci vzdělávání jiných digitálních komunikačních kanálů, které zaměstnanci používají ve své pracovní náplni.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že současný marketing vzdělávání v rámci společnosti XY zahrnuje několik prvků umožňujících zaměstnancům učinit v jejich zákaznické cestě další krok. Používané kanály obsahující tyto prvky v aktuální formě komunikace jsou v Obrázku 2 zvýrazněny zelenou barvou, a to z důvodu, že je lze považovat za určitou formu řízení engagementu. Avšak vzhledem k tomu, že současná podoba tohoto řízení nedefinuje následující kroky, lze i v tomto místě nacházet prostor pro rozvoj řízení engagementu zaměstnanců v rámci vzdělávání.

V rozhovoru byly zmíněny také akce týkající se různých témat, které umožňují publiku (zaměstnancům) se aktivně zapojit do diskuse. Jedná se tedy o prostředek, jak se společnost XY snaží o zahrnutí svých zaměstnanců do určitých procesů a také o získání jejich určité zpětné vazby. Zde lze bezpochyby zkonstatovat podporu hlasu zaměstnance důležitou pro rozvoj engagementu a zmiňovanou v teoretické části této práce. Avšak z rozhovoru vyplynulo, že v rámci marketingu vzdělávání k pořádání takových akcí za účelem zvýšení engagementu

zaměstnanců aktuálně nedochází. Lze zde tedy opět identifikovat prostor pro možné rozšíření využívaných kanálů v rámci marketingu vzdělávání a angažovanosti zaměstnanců v jeho rámci.

Na základě zmínky o získávání zpětné vazby od zaměstnanců v rámci diskusních akcí byla část rozhovoru věnována také aktuálním způsobům, jak v rámci vzdělávání dochází k feedbacku od zaměstnanců, případně také sdílení jejich zkušeností neboli word-of-mouth zmiňovaného v kapitole 2.1 *Experiential marketing*. Z odpovědi lze zhodnotit, že zpětná vazba na jednotlivá školení probíhá povětšinou pouze v rámci školení přímo, nebo, častěji anonymně prostřednictvím e-mailové komunikace s lektorem. Tedy společnost XY v současné době nijak neřídí, či neumožňuje možnost sdílet zkušenosti zaměstnanců s danými školeními mezi sebou například v rámci některého z komunikačních kanálů, které zaměstnanci používají při výkonu své práce (Skype, MS Teams). Na základě toho tak lze tento fakt označit za příležitost pro zlepšení engagementu zaměstnanců ve společnosti XY.

3.1.3 Zhodnocení současného stavu v organizaci

Z rozhovoru a na jeho základě zhodnocení současného stavu ve vzdělávání ve společnosti XY a jeho marketingu vyplynula určitá specifika daná povahou a fungováním celé organizace. Mezi pozitiva neboli také silné stránky současného stavu tak lze zařadit:

- ve společnosti XY existuje určitá forma komunikace vzdělávání vůči zaměstnancům;
- komunikace vzdělávání se soustředí na dobrovolné vzdělávání;
- některé formy marketingu obsahují prvky podporující engagement zaměstnanců;
- ve společnosti XY existují některé další, v jiných oblastech již používané nástroje pro engagement zaměstnanců (diskusní akce).

Na druhé straně lze však identifikovat také slabší stránky aktuální situace a to především:

- chybějící analytika interního portálu;
- nedefinované další kroky v případě engagementu zaměstnanců na základě prvků zmiňovaných výše;
- úzký rozsah komunikace (málo komunikačních kanálů a komunikování pouze některých kurzů).

Ačkoli některé slabé stránky jako například chybějící analytika interního portálu v rámci této práce ovlivnit nelze, na těch dalších lze naopak stavět. Proto lze pro další části této práce stanovit následující cíle:

- rozvinout řízení engagementu a definovat jednotlivé kroky engagementu v rámci zákaznické cesty danou situací;
- na základě předcházejícího cíle dosáhnout vyšší účastnosti na školeních;
- navrhnout možnosti rozšíření komunikace vzdělávání vůči zaměstnancům.

Pro naplnění definovaných cílů je však třeba zvolit z kapitoly 2.3. *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti* takové nástroje, které lze v prostředí společnosti XY aplikovat a lze jimi dosáhnout viditelného zlepšení v rámci jednotlivých cílů. Tomuto výběru se věnuje následující kapitola této práce.

3.2 Vybrané nástroje

Na základě zhodnocení současné situace engagementu zaměstnanců vůči vzdělávání ve společnosti XY rozebrané v předcházející kapitole a v souladu se stanovenými cíli je cílem této kapitoly určit výběr nástrojů z těch, které představovala kapitola 2.3 *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti*. Tento výběr byl učiněn za využití varianty metody DELPHI, konkrétně takzvané její týmové iterační verze neboli Team DELPHI. Pro její aplikování byl

definován tým pěti specialistů na vzdělávání v rámci společnosti XY, za jehož pomoci došlo na základě nástrojů představených v první fázi za aplikace této metody k výběru nástrojů vhodných pro použití ve společnosti XY, a to ve dvou kolech. Ve druhé fázi následovalo určení významnosti těchto nástrojů z hlediska jejich efektu na engagement zaměstnanců, také ve dvou kolech.

3.2.1 Výběr nástrojů

Jako cíl první fáze použití metody Team DELPHI bylo stanoveno vybrat vhodné nástroje engagementu z kapitoly 2.3 *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti*, které dle vybraných členů týmu mohou být na základě odhadu vlivu na engagement zaměstnanců ve vzdělávání společnosti XY aplikovány.

V souladu se stanoveným cílem byla formulována společná otázka pro tuto fázi Team DELPHI a to konkrétně: „*Jaké z těchto definovaných nástrojů jsou vhodné pro použití v podmínkách naší společnosti XY tak, aby mohlo dojít k jejich dopadu na engagement zaměstnanců vůči vzdělávání?*“. Přičemž pro hodnocení jednotlivých nástrojů týmem specialistů ze společnosti XY byla definována čtyř stupňová škála, kterou spolu s celkovým hodnocením a jemu odpovídající vhodností zobrazuje následující Tabulka 2.

Tabulka 2 Hodnocení vhodnosti nástrojů

Základní hodnocení		Celkový průměr	Vhodnost nástroje
1	nevhodné	1,00–1,49	nevhodné
2	spíše nevhodné	1,50–2,49	spíše nevhodné
3	spíše vhodné	2,50–3,49	spíše vhodné
4	vhodné	3,50–4,00	vhodné

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Přičemž na Tabulka 2 shrnuje číselné hodnocení pro použití v jednotlivých kolech, tedy 1–4 ve smyslu nevhodné, spíše nevhodné, spíše vhodné, vhodné. A následně ve třetím sloupci stanovuje celkový průměr pro zhodnocení celkové vhodnosti nástrojů.

Hodnocení jednotlivých nástrojů vybraným týmem specialistů společnosti XY proběhlo v první fázi celkově ve dvou kolech. Jednotlivé výsledky prvního kola uvádí Tabulka 12 uvedená v Příloze 2. V souladu s aplikováním metody Team DELPHI po prvním kole došlo ke zveřejnění pouze celkového hodnocení, a to bez možnosti diskuze, které je v Tabulce 3 níže.

Tabulka 3 Celkové hodnocení nástrojů po prvním kole

Nástroje	Celkové hodnocení	Vhodnost nástroje
Appreciative inquiry	2,2	spíše nevhodné
Make the Difference	1,4	nevhodné
Tvorba a rozvoj komunit	3,6	vhodné
Přístup virální změny	1,8	spíše nevhodné
Storytelling	3,4	spíše vhodné
Digitální komunikační kanály	3,6	vhodné
Podpora hlasu zaměstnance	2,8	spíše vhodné
Setkávání menších skupin	2,6	spíše vhodné
Gamifikace	3,4	spíše vhodné
Tvorba akčních plánů	3,0	spíše vhodné

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Celkové hodnocení nástrojů v prvním kole utvořené na základě hodnocení jednotlivých specialistů přiloženém v Příloze 2 již zcela evidentně vyselektovalo nástroje, které dle vybraného týmu společnosti XY mají potenciál uplatnění ve společnosti. Z Tabulky 3 lze jasně vyčíst, že především na tvorbě a rozvoji komunit a digitálních komunikačních kanálech se specialisté poměrně jednoznačně shodli. Storytelling, podpora hlasu zaměstnance, setkávání menších skupin, gamifikace a tvorba akčních plánů byly v prvním kole hlasování označeny za spíše vhodné.

S vědomím celkových výsledků prvního kola, avšak bez možnosti diskutovat s ostatními nad jejich jednotlivými volbami došlo v rámci využití metody Team DELPHI k hlasování druhým kolem. Hlasování jednotlivých specialistů se nachází v Příloze 2 v Tabulce 13. Celkové výsledky zveřejněné v rámci hlasování shrnuje Tabulka 4 níže.

Tabulka 4 Celkové hodnocení nástrojů po druhém kole

Nástroje	Celkové hodnocení	Vhodnost nástroje
Appreciative inquiry	1,4	nevhodné
Make the Difference	1,4	nevhodné
Tvorba a rozvoj komunit	3,8	vhodné
Přístup virální změny	1,4	nevhodné
Storytelling	3,6	vhodné
Digitální komunikační kanály	3,6	vhodné
Podpora hlasu zaměstnance	2,6	spíše vhodné
Setkávání menších skupin	2,6	spíše vhodné
Gamifikace	3,6	vhodné
Tvorba akčních plánů	3,6	vhodné

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Následující druhé kolo a jeho výsledky zobrazené v Tabulce 4 lze konstatovat, že na základě sdílených výsledků po prvním kole došlo k úpravě hodnocení některých specialistů, a tedy i celkové vhodnosti některých nástrojů. Významné změny lze zpozorovat konkrétně u storytellingu, jehož hodnota vzrostla ze 3,4 (spíše vhodné) na 3,6 (vhodné), dále u gamifikace taktéž ze 3,4 (spíše vhodné) na 3,6 (vhodné) a nejvýznamnější posun nastal u tvorby akčních plánů ze 3,0 (spíše vhodné) na 3,6 (vhodné).

Dle principů metody Team DELPHI došlo na základě zveřejnění výsledků druhého kola k diskusi týmu specialistů společnosti XY, ze které vyplynulo především odůvodnění změn jejich hodnocení oproti prvnímu kolu. Přičemž specialisté diskutovali především o pozitivních změnách. Mezi hlavní důvody zvýšení hodnocení některých specialistů u tvorby a rozvoje komunit patřilo především uvědomění si dalších možností realizace takové komunity, a to například prostřednictvím ve společnosti XY používaného nástroje MS Teams. V případě storytellingu se jednalo o změny z důvodu, kdy na základě hodnoty zveřejněné v prvním kole došlo k přehodnocení vhodnosti tohoto nástroje a zohlednění důležitosti komunikace se zaměstnanci. Pozitivní změny u nástrojů gamifikace a tvorby akčních plánů se následně dle diskuse odvíjely především od dalších možností využití, které na základě hodnocení v prvním kole některé specialisty napadly a z tohoto důvodu se rozhodli tyto nástroje více podpořit. Přičemž se jednalo především o jejich využití také ve školeních prováděných digitálně.

V rámci diskuse směřující ke společnému rozhodnutí byla také část věnována dvěma nástrojům s hodnocením *spíše vhodné*, a to podpoře hlasu zaměstnance a setkávání menších skupin. Tým specialistů společnosti XY se i přes nejednoznačný výsledek rozhodl tyto nástroje zařadit do výběru. U podpory hlasu zaměstnance tak učinili především z důvodu významnosti obecně tohoto aspektu v rámci engagementu, který taktéž vyplynul z teoretické části této práce.

Setkávání menších skupin následně získalo své místo ve výběru z důvodu důvěry toho, že ve společnosti XY tuto formu engagementu zaměstnanců lze aplikovat už jen například v rámci týmových porad jednotlivých oddělení.

Na základě výsledků druhého kola hodnocení vhodnosti nástrojů a následné diskuse a zdůvodnění odhadu pro jednotlivé nástroje tedy došlo týmem specialistů k výběru nástrojů vhodných nebo spíše vhodných pro použití ve společnosti XY. A to dle míry vhodnosti konkrétně:

- tvorba a rozvoj komunit;
- storytelling;
- digitální komunikační kanály;
- gamifikace;
- tvorba akčních plánů;
- podpora hlasu zaměstnance;
- setkávání menších skupin.

3.2.2 Významnost efektu nástrojů na engagement zaměstnanců

Pro možnosti aplikování nástrojů vybraných v předcházející podkapitole dále proběhla druhá fáze za pomoci metody Team DELPHI, taktéž ve dvou kolech. Cílem této fáze bylo u vybraných nástrojů určit odhad významnosti efektu jejich využití ve společnosti XY na engagement zaměstnanců.

V souladu se stanoveným cílem došlo k formulaci společné otázky ve znění „*Jak velký vliv mohou dané nástroje mít na engagement zaměstnanců při jejich použití ve společnosti XY?*“. Pro hodnocení vybraných nástrojů stejným týmem specialistů ze společnosti XY jako v první fázi byla následně definována tří stupňová škála, která je spolu s celkovým průměrem a mírou vlivu nástroje na engagement zaměstnanců stanovena v následující Tabulce 5.

Tabulka 5 Hodnocení vlivu vybraných nástrojů na engagement zaměstnanců společnosti XY

Základní hodnocení		Celkový průměr	Míra vlivu nástroje
1	malý vliv	1,00–1,49	nízká
2	střední vliv	1,50–2,49	střední
3	vysoký vliv	2,50–3,00	vysoká

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Na základě Tabulky 5 tak specialisté hodnotili číselnou škálou 1–3 ve smyslu malý vliv, střední vliv a vysoký vliv. Stejně jako v první fázi použití metody Team DELPHI, i v té druhé proběhlo hodnocení vlivu vybraných nástrojů na engagement zaměstnanců společnosti XY ve dvou kolech. Celkové výsledky prvního kola shrnuje Tabulka 6 níže.

Tabulka 6 Celkové hodnocení míry vlivu nástrojů na engagement zaměstnanců po prvním kole

Nástroje	Celkové hodnocení	Míra vlivu nástroje
Tvorba a rozvoj komunit	3,0	vysoká
Storytelling	2,6	vysoká
Digitální komunikační kanály	2,6	vysoká
Gamifikace	2,6	vysoká
Tvorba akčních plánů	2,4	střední
Podpora hlasu zaměstnance	2,2	střední
Setkávání menších skupin	2,2	střední

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Toto celkové hodnocení shrnuté na základě hodnocení jednotlivých specialistů společnosti XY přiloženého v Příloze 3, Tabulce 14 bylo následně zveřejněno týmu specialistů společnosti XY, avšak opět bez možnosti diskuse. Z výsledků, které zobrazuje Tabulka 6 lze evidovat nejvyšší celkový odhad míry vlivu na engagement zaměstnanců, konkrétně 3,0, u tvorby a rozvoje komunit, na kterém se zcela evidentně shodli všichni hlasující specialisté. Odhad vysoké míry vlivu byl dále v souhrnu stanoven u storytellingu (2,6), digitálních komunikačních kanálů (2,6) a gamifikace (2,6). Po prvním kole specialisté odhadovali střední míru vlivu na engagement zaměstnanců u nástrojů tvorby akčních plánů (2,4), podpory hlasu zaměstnance (2,2) a setkávání menších skupin (2,2).

Na základě srovnání s výsledky prvního kola, bez další diskuse došlo k hlasování týmu specialistů společnosti XY ve druhém kole, jehož výsledky jednotlivých hodnocení jsou doloženy v Příloze 3 v Tabulce 15 a souhrnné výsledky představuje následující Tabulka 7.

Tabulka 7 Celkové hodnocení míry vlivu nástrojů na engagement zaměstnanců po druhém kole

Nástroje	Celkové hodnocení	Míra vlivu nástroje
Tvorba a rozvoj komunit	3,0	vysoká
Storytelling	2,6	vysoká
Digitální komunikační kanály	2,8	vysoká
Gamifikace	2,6	vysoká
Tvorba akčních plánů	2,6	vysoká
Podpora hlasu zaměstnance	2,2	střední
Setkávání menších skupin	2,2	střední

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z celkového hodnocení míry vlivu jednotlivých nástrojů na engagement zaměstnanců po druhém kole jasně vyplývá stálá dominance odhadu u tvorby a rozvoje komunit, tedy beze změny 3,0. Oproti výsledkům prvního kola došlo ke zvýšení odhadované míry vlivu u digitálních komunikačních kanálů, přičemž změna hodnocení byla specialisty v následné diskusi vysvětlena uvědoměním si síly komunikace se zaměstnanci a tím i jejího potenciálu. V celkovém hodnocení digitálních komunikačních kanálů tak došlo ke zvýšení ze 2,6 na 2,8. Poslední změnou, která v hlasování druhého kola oproti tomu prvnímu nastala bylo zvýšení hodnocení míry vlivu u tvorby akčních plánů, které se změnilo ze 2,4 na 2,6 a celkový odhad se tak posunul ze střední míry vlivu na míru vysokou. Opět v diskusi, která následovala druhému kolu hlasování, byla tato změna zdůvodněna především potenciálním umožněním zaměstnanci být v rámci svého vzdělávání samostatný a tím se tak víc angažovat.

Kromě toho, že diskuse dospěla k rozhodnutí o přijetí společného odhadu nástrojů s vysokou mírou vlivu na engagement zaměstnanců odpovídajícím výsledkům druhého kola, bylo na jejím základě také rozhodnuto, že i nástroje se střední mírou vlivu tým považuje za takové, které budou mít ve společnosti XY dostatečný efekt.

Celkově tedy druhá fáze použití metody Team DELPHI stanovila odhad míry vlivu vybraných nástrojů na engagement zaměstnanců následovně, a to od nejvyššího vlivu po nejnižší:

- tvorba a rozvoj komunit;
- digitální komunikační kanály;
- storytelling;
- gamifikace;
- tvorba akčních plánů;
- podpora hlasu zaměstnance;
- setkávání menších skupin.

3.2.3 Vybrané nástroje a jejich možnosti využití ve společnosti XY

Tvorba a rozvoj komunit

Z diskuze v rámci obou fází použití metody Team DELPHI vyplynulo jednoznačné odůvodnění výběru právě nástroje budování a rozvoje komunit a odhadu vysoké míry jeho vlivu na engagement zaměstnanců. V první řadě z důvodu shody specialistů nad tímto nástrojem jako jedním z nejvýznamnějších nástrojů engagementu obecně, což je také v souladu s charakteristikami uvedenými v teoretické části této práce. Kromě toho se tým vybraných specialistů společnosti XY shodl, že vytvoření komunity v organizaci a její následný rozvoj by zaměstnancům poskytl určitý prostor disponující prvky neformálnosti, ale zároveň relevance a umožnil by tak lepší komunikaci organizace se zaměstnanci, ale také mezi nimi samotnými. Zároveň došlo k jednoznačné shodě, že právě komunita ve společnosti XY může nejen zprostředkovat komunikační kanál směrem k zaměstnancům, ale také jim samotným dát možnost vyjádřit se, a tedy také podpořit hlas zaměstnanců, který kromě toho, že byl v rámci diskusí zvolen jako doplňkový nástroj pro použití ve společnosti XY, taktéž apeluje na jeden z faktorů engagementu z teoretické části této práce.

Následující povahu, velikost a počet zaměstnanců společnosti XY a vliv dnešní zrychlené doby diskutovali specialisté v rámci metody Team DELPHI možnosti aplikování komunity v organizaci. Přičemž dospěli k závěru, že se nabízí on-line řešení s případným doplňkovým osobním setkáváním. Došlo ke konstatování, že v tomto případě nelze hovořit o komunitě ve stylu skupiny typu těch, které v současné době existují na sociálních sítích. Nýbrž pro tvorbu komunity ve společnosti nacházel tým společné řešení v přirozeně se nabízejícím komunikačním nástroji MS Teams, jehož používání je v současné době velmi rozšířeno a zaměstnanci jsou na něj zvyklí, jelikož jej používají při vykonávání své pracovní náplně denně. Tento fakt tak dle diskuze může být velkým benefitem i pro výsledky, které taková komunita má potenciál zprostředkovat.

Dalším faktorem zmiňovaným v rámci diskuze nad konkrétními možnostmi aplikace tohoto nástroje bylo také zapojení tzv. engagement leaderů zmiňovaných v kapitole 2.3.3 *Tvorba a rozvoj komunit* a autorkou Bridger (2018). Z pohledu týmu vybraných specialistů právě takové zapojení může být v rámci parametrů společnosti XY jedním z velmi zásadních v podpoře engagementu zaměstnanců. To především z důvodu, že jestliže je engagement leader jedním z řady zaměstnanců, pro ostatní tak vytváří určitý aspekt důvěryhodnosti, a to i vzhledem k predispozici zaměstnanců věřit spíše jim rovným, podobným lidem než například managementu.

Digitální komunikační kanály

U digitálních komunikačních kanálů došlo opět ke shodě jejich použití a vysoké míře vlivu na engagement zaměstnanců ve společnosti XY týmem specialistů. V rámci diskuze byly tyto odhady odůvodněny především obecným faktem, kdy v dnešní době v jakékoli komunikaci právě digitální komunikační kanály nesmí chybět. Ve vztahu na společnost XY specialisté argumentovali především velkým počtem zaměstnanců organizace, a tedy i důležitostí co nejrychlejšího a zároveň nejjednoduššího způsobu, jak k celému takovému publiku dostat potřebné informace. Přičemž došlo k jednoznačné shodě, že právě takovým prostředkem digitální komunikační kanály jsou.

V rámci diskuze uplatnění tohoto nástroje ve společnosti XY byl nejčastěji zmiňován interní portál pro zaměstnance, který taktéž ve spojitosti s komunikací zahrnovala již kapitola 3.1 *Současný stav v organizaci*. Dle týmu vybraných specialistů lze tento portál jednoznačně použít jako řešení jednosměrné komunikace organizace–zaměstnanec pro prvotní kroky

zaměstnanců k engagementu. Zároveň však došlo k diskusi nad tím, co by takový příspěvek na interním portále společnosti XY měl obsahovat, aby k engagementu zaměstnance reálně došlo. Skloňovány taky byly především aktivizační prvky v podobě odkazů na podrobnější informace, stažení souboru, nebo dokonce QR kódy.

Diskutovány byly také sociální sítě a mobilní aplikace, které například zmiňovala i kapitola 2.3 *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti* a to na základě autorů Dollins a Stemmler (2022). Tým vybraných specialistů v rámci diskuse po první fázi použití metody Team DELPHI tak vedl rozhovory na způsob podobného řešení, které promptně poskytuje prostor pro diskusi s dalšími zaměstnanci napříč organizací stejně jako sociální sítí. Vzhledem k charakteristice společnosti XY následně došli k možnosti využití již zmiňovaného nástroje MS Teams a například hromadných konverzací nebo různých funkcionalit týmů. Zároveň došlo k úsudku, že se v takovém případě nabízí také možnost propojení v rámci tvorby komunit, které v podstatě taktéž poskytují prostor pro vzájemné diskuse mezi zaměstnanci.

Storytelling

V návaznosti na digitální komunikační kanály došlo k zařazení do výběru nástrojů také storytellingu. Tým vybraných specialistů se v rámci diskuse shodl na obecném faktu důležité role tohoto nástroje v ohledu komunikace se zaměstnanci. Především diskutovali o získání jejich důvěry, ale také poskytnutí faktorů smysluplnosti a relevance pro jejich angažování. Přičemž všechny tyto aspekty lze taktéž považovat v souladu s principy a faktory engagementu charakterizovanými v teoretické části této práce.

Diskuse specialistů se vinula především okolo možností aplikace storytellingu v rámci rysů společnosti XY. Ačkoli došlo ke shodě o možnosti zprostředkování příběhů téměř jakýmkoli kanálem, ať už v podobě článku, eventu, natočeného videa, či sérií jakéhokoli těchto způsobů. Specialisté nadále diskutovali ohledně nejefektivnějšího způsobu v souladu s odhadem vysoké míry vlivu tohoto nástroje na engagement zaměstnanců učiněného ve druhé fázi metody Team DELPHI. Velmi skloňován byl opět interní portál a sdílení příběhu v rámci jeho úvodní stránky a novinek. Kromě toho však specialisté diskutovali o možnostech storytellingu jako přímé součásti některých školení, kde lze z jejich pohledu nacházet prostor pro přímé angažování zaměstnanců a možnost vzájemné interakce. Pro vysokou míru vlivu storytellingu na engagement zaměstnanců však jednoznačně došlo k apelování na přítomnost prvků, které byly taktéž obsaženy v charakteristice storytellingu v rámci kapitoly 2.3 *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti*. Stejně tak z diskuse vyplynulo, že specialisté považují za rozhodující formulaci příběhu tak, aby zaměstnanec sám z jeho pohledu dokázal najít v příběhu smysluplnost a pocit relevantnosti. Zároveň však kolektiv důrazně apeloval na komunikaci příběhů v souladu s misí a obecnými záměry společnosti XY.

Gamifikace

Použití formy gamifikace pro zvýšení engagementu zaměstnanců ve společnosti XY bylo na základě první fáze metody Team DELPHI určeno týmem vybraných specialistů jako vhodné pro použití v organizaci. Ve druhé fázi následně došlo ke shodě specialistů o vysoké míře vlivu tohoto nástroje na engagement zaměstnanců ve společnosti XY. V rámci diskuse byla tato rozhodnutí odůvodněna především zkušeností, kdy herní prvky v rámci školení ve většině případů opravdu vedou k vyššímu angažování zaměstnanců v jeho rámci. Zároveň specialisté diskutovali nad zvyšováním pravděpodobnosti, že dojde k lepšímu vstřebání problematiky a pokud je tak gamifikace postavena, tak i k praktickému použití. Stejně tak došlo k debatě nad vlivem použití tohoto nástroje, který může zaměstnancům zprostředkovat určitou formu

zpeřtření a následně taktěž motivace a pŕípadně také pŕímého impulsu ke zvyšlení jejich angažování. V konečném dŕsledku tak dle tŕmu vybraných specialistŕ tto mŕže vést k benefitu většší efektivity na obou stranách.

Pro použití v podmínkách společnosti XY byly následně diskutovány napŕíklad v pŕípadě školení konaného osobně hry v rolích nebo jiné praktické aplikace nabytých znalostí. Které v dŕsledku dle diskuse vedou pŕedevším k pŕímému engagementu v dané situaci. V pŕípadě online vzdělávací akce navrhoval tŕm jako formu gamifikace také formu spolupŕáce v rámci interaktivních nástrojŕ. Konkrétně pro aplikaci ve společnosti XY byly zmiňovány nástroje, jakými je napŕíklad Whiteboard od Microsoft Office, který aktuálně společnost svým zaměstnancŕm poskytuje i v rámci jejich pracovní náplně a napŕíklad pro využití v pracovních tŕmech. Dalším zmiňovaným nástrojem bylo Miro, které dle zkušeností specialistŕ často používají ve svých školeních externí tvŕrci, se kterými společnost XY v rámci vzdělávání svých zaměstnancŕ spolupracuje.

Další formou gamifikace aplikovatelnou v obou typech školení ve společnosti, nad kterou definovaný tŕm debatoval byly různé možnosti aktivizace účastníkŕ za pomoci kvízŕ a soutěžích v nich. Konkrétně kdy se zaměstnanci ze svých zařízení mohou pomoci různých nástrojŕ pŕipojit a živě odpovídat na otázky, na které mŕže navazovat i následná diskuse. Ve spojení s touto formou gamifikace také došlo ke shodě opěťovné podpory hlasu zaměstnance a také participace nejen v rámci školení, ale také na celém jeho procesu. Pŕičemž pŕávě participace se na základě citovaných autorŕ v teoretické části této pŕáce ukázala jako velmi podstatný pŕvek podporující engagement obecně jak zákazníkŕ, tak potažmo i zaměstnancŕ.

Tvorba akčních plánŕ

Nástroj tvorby akčních plánŕ aplikace první fáze metody Team DELPHI jednoznačně určil jako vhodný pro použití ve společnosti XY. Stejně tak ve druhé fázi došlo ke shodně vybraných specialistŕ ze společnosti o jeho vysoké míře vlivu na engagement zaměstnancŕ v organizaci. Diskuse následující oběma fázím se následně soustředila pŕedevším na vliv nástroje tvorby akčních plánŕ na motivaci zaměstnance. Dle expertŕ poskytnutí takového plánu ušitého na míru zaměstnanci umožňuje stát se do velké míry nezávislým v daném, vzdělávacím procesu a současně tak dochází k podpoře motivace a chuti zaměstnance takový plán plnit. Pŕávě samostatnost, tedy i určitá míra zodpovědnosti zaměstnance dle specialistŕ vede k vyšší míře jeho engagementu. Zároveň bylo v rámci diskuse zmiňováno, že pŕi úspěšném implementování takového nástroje do určité míry odpadá řízení daného procesu vzdělávání jednotlivce. Na druhé straně došlo taktěž ke shodě, že pokud se jedná o digitální vzdělávací plán a jeho části, mŕže zaměstnanec kroky tohoto plánu plnit kdykoli během své pracovní doby, aniž by musel spoléhat na jakoukoli hromadnou organizaci, která by napŕíklad nemusela sedět tolik jeho potŕebám.

Pro použití akčních plánŕ v organizaci typu společnosti XY byla jednoznačnou shodou tŕmu specialistŕ vzhledem k počtu zaměstnancŕ organizace reálná pouze realizace online akčních plánŕ. Mezi konkrétní možnosti následně kolektiv na základě debaty zařadil pŕedevším využití e-learningu, potažmo pŕímo implementaci různých vzdělávacích platforem, které následně utvářejí akční plán zaměstnanci na míru na základě jeho zájmŕ. Engagement zaměstnance se tak dle jejich odhadu následně mŕže projevit pŕávě vyšším množstvím absolvovaných školení vzhledem k podpoře angažování pŕávě akčním plánem.

Podpora hlasu zaměstnance

I přes celkové hodnocení ve druhém kole první fáze metody Team DELPHI tohoto nástroje, jehož hodnota odpovídala míře vhodnosti *spíše vhodné* došlo k přijetí rozhodnutí určitou formu nástroje podpory hlasu zaměstnanců mezi vybrané nástroje zařadit. V rámci druhé fáze následně došlo k určení střední míry vlivu tohoto nástroje na engagement zaměstnanců. V diskusích týmu specialistů společnosti XY následujících jednotlivým fázím následně došlo ke shodě významu použití tohoto nástroje a jeho variant. Z variant představených v kapitole 2.3 *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti* pak především určité formy dvoustranné komunikace a zaměstnaneckých fór. Tato rozhodnutí byla zdůvodněna především souladným vnímáním důležitosti možnosti zaměstnanců vyjádřit svůj názor apelovaným taktéž v teoretické části této práce a vedoucím k engagementu zaměstnanců.

Na základě charakteru společnosti XY a následných diskusí týmu specialistů bylo zároveň usouzeno ideální použití nástrojů podpory hlasu zaměstnanců doplňujícím použitím dalších nástrojů. Tento fakt lze zároveň zaznamenat již z výše zmiňovaných odůvodnění voleb nástrojů a jejich možnosti implementace ve společnosti XY.

Setkávání menších skupin

Stejně jako podpora hlasu zaměstnanců, i setkávání menších skupin bylo v první fázi metody Team DELPHI a tedy hodnocení vhodnosti nástrojů pro použití ve společnosti XY označeno za *spíše vhodné*. Shoda rovněž proběhla také ve fázi druhé, hodnocení míry vlivu nástrojů na engagement zaměstnanců. Po jednotlivých fázích však tým diskutoval nad použitím nástroje setkávání menších skupin a jeho výběr odůvodňoval jednak již zmiňovanou jednoduchostí jeho použití již například v rámci týmových porad ve společnosti XY. Následně však také došlo ke shodě, že se jedná o jednoduše aplikovatelný off-line nástroj. A právě charakteristika využití tohoto nástroje v reálném čase vedla tým specialistů k diskusi, že právě osobní setkávání může dále působit na engagement zaměstnanců.

Pro použití ve společnosti XY tak z diskuse vyplynulo již zmiňované využití v rámci týmových porad, při kterých kromě nutných pracovních kroků dochází také ke sdílení dalších informací. Takové porady se v posledních letech do značné míry přesunuly taktéž do online světa, i proto další možností aplikace nástroje setkávání menších skupin ve společnosti XY dle expertů může být organizování právě různých menších, či větších eventů orientovaných například na vzdělávání, kde zaměstnanci získají možnost interagovat v reálném čase, angažovat se a například získat motivaci i pro engagement do budoucna. Taková setkávání dle diskuse týmu specialistů mohou ve společnosti XY probíhat samostatně, ale také například ve spojitosti s jinými souvislostmi, nebo nástroji jako například právě komunita a setkávání jejích členů. Právě z tohoto důvodu tak z diskuse vyplynulo zahrnutí tohoto nástroje do vybraných nástrojů, a to minimálně pro doplnění těch ostatních.

3.3 Simulační situace

Z výběru nástrojů provedeného v rámci předcházející kapitoly na základě obou fází využití metody Team DELPHI byly vybrány nástroje použitelné ve společnosti XY a následně došlo k jejich ohodnocení z hlediska míry vlivu na engagement zaměstnanců. V rámci následné diskuse byly rozebrány konkrétní možnosti aplikace daných nástrojů ve společnosti XY. Cílem této části práce následně je tyto nástroje a jejich použití ve společnosti XY simulovat, a tedy do určité míry vyzkoušet pro jejich reálnou aplikaci.

Vzhledem k dominanci nástroje budování komunity v rámci hodnocení a jeho následné podpoře taktéž vedením oddělení vzdělávání ve společnosti XY byla zvolena simulace situace vytvoření komunity vzdělávání ve společnosti XY, která se na základě poznatků ze zhodnocení současného stavu v organizaci soustředí primárně na dobrovolné vzdělávání. Následující podkapitola poté prochází jednotlivé kroky přípravy a realizace takové komunity, stanovuje cíle a s ohledem na engagement zaměstnanců také navrhuje jednotlivé postupy. V závěru taktéž navrhuje vyhodnocení celé situace.

3.3.1 Komunita vzdělávání

Tvorba a rozvoj komunit vyplynula z výběru nástrojů pomocí metody Team DELPHI v předcházející kapitole, kdy dle hodnocení týmu vybraných specialistů s hodnotou 3,8 byla zvolena jako vhodný nástroj pro použití ve společnosti XY. Ve druhé fázi pak také jednoznačně s hodnotou odhadu 3,0 jako nástroj s vysokou mírou vlivu na engagement zaměstnanců. V rámci diskusí pak také došlo ke shodě pojetí komunit jako jednoho z nejefektivnějších nástrojů při rozvoji engagementu v organizaci. Ze všech těchto důvodů tak pro simulační situaci byla zvolena aplikace právě nástroje tvorby a rozvoje komunit ve společnosti XY. Dále lze tento výběr odůvodnit také faktem, že pro společnost XY může být poměrně snadné takovou komunitu začít budovat, aniž by bylo třeba například nového digitálního nástroje. Konkrétněji lze považovat za určitý benefit velkou zvyklost zaměstnanců v dnešní době na práci s digitálními nástroji a ve společnosti XY konkrétně s nástrojem MS Teams, který používají při výkonu své práce na denní bázi. Jak již bylo v předcházejících kapitolách zmiňováno, právě MS Teams lze tak pro vytvoření komunity ve společnosti XY použít. Pro rozvoj komunity je pak zásadní výhodou, že ve chvíli, kdy se zaměstnanec ke komunitě vytvořené za pomoci tohoto nástroje přidá, automaticky je pak upozorňován na příspěvky a aktivitu komunity, což za předpokladu denního používání tohoto nástroje pro standardní pracovní úkony tvoří velkou pravděpodobnost, že reálně dojde k jeho angažování.

V návaznosti na cíl práce – aplikování engagement marketingu ve vzdělávání organizace – je také cílem této simulační situace vytvoření a následné rozvíjení komunity orientované na vzdělávání. Tedy takové komunity, která pomůže zaměstnancům, aby získali větší zájem o vzdělávání v rámci organizace, aktivněji se vzdělávali, zároveň se také nechali motivovat a motivovali se navzájem. Stejně tak sdíleli zkušenosti. Zkrátka aby se více angažovali, co se jejich, případně jejich kolegů vzdělávání týče. Mohli poskytnout zpětnou vazbu a pomáhali tak spoluvytvářet procesy a nástroje vzdělávání v organizaci, což podporuje v teoretické části autory (Palmatier et al., 2018; Armstrong a Stephen, 2020; Sun, 2019; Zyminkowska, 2019) zdůrazňovaná participace jako jeden zásadních prvků engagementu.

Technické zajištění fungování komunity vzdělávání ve společnosti XY

Na základě poznatků o možnostech společnosti XY získaných v kapitole 3.1 *Současný stav v organizaci* a následných diskusí provedených při výběru jednotlivých nástrojů v kapitole 3.2 *Vybrané nástroje* lze pro budování komunity ve společnosti XY zvolit MS Teams jako ideální nástroj. Tento nástroj je již v organizaci používán, a tedy pro založení prostoru komunity je pouze nezbytné vytvořit v rámci jeho funkcionalit tzv. tým s názvem *Komunita vzdělávání*. Přičemž v rámci takového týmu nástroje lze následně pracovat s jednotlivými kanály pro různé účely, jejichž využití bude následně stanoveno níže.

Definování rolí a zodpovědností skupiny

Pro postup zřízení komunity byla na základě kapitoly 2.3.3 *Tvorba a rozvoj komunit* zvolena právě v jejím rámci zmiňovaná teorie Bridger (2018), jejíž prvním krokem je právě definování rolí a zodpovědností skupiny zaměstnanců, která bude komunitu utvářet, rozvíjet a obecně se o ni starat.

Definování rolí a zodpovědností skupiny budující komunitu vzdělávání ve společnosti XY lze jednoznačně odvinout od cíle komunity, tedy zvýšení obecného engagementu zaměstnanců v rámci vzdělávání v organizaci. Přičemž v případě komunity vzdělávání lze definovat dva určité směry tohoto cíle. Jedním směrem je zvyšování engagementu navenek komunity, tedy komunikace komunity ke všem zaměstnancům ve firmě. Druhý směr lze následně definovat jako rozvoj engagementu přímo v rámci komunity vzdělávání. Z tohoto tedy vyplývají dvě určité role. První, jejímž úkolem je právě spíše komunikace komunity vzdělávání navenek a druhá, která se naopak soustředí na engagement v jejím rámci. Zároveň lze však určit potřebu role, která bude do jisté míry komunitu a její fungování spravovat. Tuto roli lze však minimálně v rámci simulační situace či v začátcích fungování komunity zahrnout pod jednu z předcházejících. Na základě těchto poznatků lze pro budování komunity ve společnosti XY určit dvě základní role:

- manažera komunity;
- engagement leadera.

Role **manažera komunity** tedy v souladu s výše stanoveným zahrnuje odpovědnost za celkové řízení komunity. Konkrétně lze tedy za úkoly manažera komunity vzdělávání ve společnosti XY stanovit technickou správu komunity neboli zmiňované funkcionality týmu v MS Teams. Dále řízení diskuse členů komunity a jejich příspěvků, a to především ve smyslu dodržování pravidel, které společnost a její vnitřní řád používá a případně také pravidla komunity vzdělávání jako takové, jež mohou být stanovena v dalších fázích její tvorby. Kromě této části však manažer komunity ve společnosti XY zodpovídá za marketing a komunikaci komunity vzdělávání směrem do firmy k ostatním zaměstnancům, kteří do dané doby nejsou jejími členy. Tedy zodpovídá za formu propagace komunity a jejích akcí, například za pomoci interního portálu společnosti XY. Zároveň také nese zodpovědnost za řízení zpětné vazby členů komunity směrem do organizace. Lze tedy zkonstatovat, že role manažera komunity v podmínkách společnosti XY zastává především prvky role marketingové.

Engagement leader, jehož role v souladu s výše stanoveným spočívá především v rozvoji engagementu uvnitř komunity vzdělávání společnosti XY. Obecně je tedy zodpovědný za stimulaci diskusí členů komunity, generování obsahu, který vede k engagementu zaměstnanců, buď v podobě právě zapojení se do diskuse, nebo o krok dále k zapojení do vzdělávání v podobě přihlášky na školení či na jinou vzdělávací akci. Zároveň do jeho zodpovědnosti spadá také umožnění přímé participace členům komunity nejen v jejím rámci, ale také v rámci dalších akcí a aktivit tak, aby se mohli podílet na daném procesu a měli taktéž možnost se vyjádřit. Tedy rovněž využití nástrojů podpory hlasu zaměstnance též vybraného týmem specialistů. K tomu, aby engagement leader mohl tyto definované zodpovědnosti naplňovat, lze konstatovat, že kromě znalostí prvků engagement je také nutností, aby se orientoval ve vzdělávání společnosti XY a byl tak schopen vytvářet obsah a podněty k engagementu jemu odpovídající.

Lze konstatovat, že vzhledem k počtu zaměstnanců společnosti XY se samozřejmě nabízí využití taktéž většího počtu engagement leaderů. Avšak vzhledem k pouhé simulaci dané situace a zároveň pro začátek případné realizace komunity lze jednoho engagement leadera považovat za dostačující množství. Samozřejmě následně s růstem počtu členů komunity vzdělávání ve společnosti XY lze přepokládat nutnost navýšení tohoto počtu.

Nábor členů ve společnosti XY

Na základě předcházející definice jednotlivých rolí v budování komunity vzdělávání společnosti XY a jejich zodpovědností je třeba tyto role obsadit. V souhrnu jejich charakteristik definovaných výše se tak jedná o jednu pozici především marketingového zaměření (manažer komunity) a jednu především s důrazem na vzdělávání (engagement leader). V obou případech lze však konstatovat za velmi podstatné, aby oba tyto členové dobře znali prostředí společnosti XY a jejího vzdělávání zaměstnanců. Z tohoto důvodu lze pro simulační situaci zvolit nábor členů budoucí komunity vzdělávání ze současných zaměstnanců společnosti XY, konkrétně právě z důvodu dobré znalosti fungování vzdělávání ve společnosti XY z oddělení, které se vzdělávání věnuje. Toto rozhodnutí lze dále odůvodnit taktéž faktem, že většina takových zaměstnanců bude splňovat charakteristiky definovaných rolí a zároveň disponuje predispozicí poskytovat členům komunity relevantní informace. Což v souladu s poznatky teoretické části této práce hraje důležitou roli stejně jako smysluplnost, kterou ostatním zaměstnancům zaměstnanci oddělení vzdělávání dokáží taktéž předat.

Vzhledem k volbě výběru členů budoucí komunity vzdělávání ve společnosti XY z jejího oddělení věnujícímu se firemnímu vzdělávání lze nábor vhodných zaměstnanců provést vedoucím pracovníkem oddělení. Konkrétně pak na základě dlouhodobého výkonu pracovníků a znalosti vedoucího slabých a silných stránek jeho týmu. Pro finální výběr lze pak využít možnosti osobního dotazování tak, aby došlo k ověření znalostí vybraných pracovníků v oblasti engagementu zaměstnanců a jeho praktik. Vzhledem k tomu, že součástí oddělení jsou taktéž pracovníci marketingu vzdělávání, lze tímto způsobem vybrat pracovníky pro obě výše definované role.

Upřesnění účelu komunity

Na základě definovaných rolí a vybraných zaměstnanců pro jejich vykonávání přichází diskuse pro upřesnění, jaký je jejich společný cíl komunity. V rámci simulační situace ve společnosti XY a případných počátků komunity v organizaci lze jako primární cíl stanovit především získání členů komunity tak, aby mohla efektivně fungovat a rozrůstat se. Lze tedy pojednávat o dostání možností vzdělávání mezi zaměstnance společnosti a jejich následné angažovanosti. Tedy vzbuzení jejich zájmu o možnosti vzdělávání organizace, a to především aktivitami komunity navenek do organizace interakcí se zaměstnanci a snahou za pomoci nástrojů interní komunikace získat nové členy. Za sekundární cíl v rámci budování komunity lze definovat angažování zaměstnanců v komunitě a jejich participaci v diskusích. V konečném důsledku oba tyto cíle míří na obecné zvýšení participace zaměstnanců na vzdělávání a na jednotlivých školeních.

Zároveň v této fázi budování komunity vzdělávání ve společnosti XY je třeba stanovit využití možností nástroje MS Teams, ve kterém komunita vzniká a jeho funkcionalit v rámci takzvaného týmu. Konkrétně v návaznosti na cíle stanovené výše je nutné stanovit, zda bude komunita v rámci tým fungovat v rámci jednoho kanálu nebo jich bude více. Vzhledem k simulaci a počátku budování komunity lze však s ohledem na sekundární cíl definovat jeden hlavní kanál komunity, který lze pro tyto účely považovat za dostačující. Zároveň lze definování účelu tohoto kanálu považovat za určitou formou cíle stanoveného v kapitole 3.1 *Současný stav v organizaci*, a tedy navržení možnosti rozšíření komunikace vzdělávání vůči zaměstnancům právě prostřednictvím tohoto hlavního kanálu v komunitě vzdělávání.

Definování kritérií úspěchu

Po upřesnění hlavních cílů je nutné taktéž definovat jednotlivá kritéria úspěchu neboli konkrétní projevy engagementu. Přičemž tato kritéria lze následně stanovit také v hodnotovém pojetí na základě cílové skupiny stanovené v rámci kapitoly 3.1 *Současný stav v organizaci*. Kritérii jako takových lze při budování komunity ve společnosti XY na základě jejich charakteristik stanovit několik:

1. Zájem o komunitu

V počáteční fázi budování komunity v organizaci lze za úspěch považovat i pouhý zájem o komunitu. Pod tím lze rozumět například, když zaměstnanec na základě komunikace komunity v organizaci navštíví stránku na interním portále, která komunitu představuje. Nebo, pokud zaměstnanec přímo kontaktuje komunitního manažera se zájmem o komunitu.

Na základě velikosti cílové skupiny, tedy technickohospodářských pracovníků, kteří mají k dispozici firemní počítač, stanovené v kapitole 3.1 *Současný stav v organizaci* a zohlednění simulační situace a počátků komunity vzdělávání lze v tomto bodě v rámci společnosti XY stanovit alespoň počet 975 projevů zájmu (5 % z cílové skupiny) za hranici, kterou lze považovat za úspěch tohoto kritéria.

2. Připojení zaměstnance ke komunitě

Další kritérium úspěchu, v počáteční fázi to nejdůležitější, je připojení zaměstnance ke komunitě. Tedy pokud se zaměstnanec společnosti stane členem komunity vytvořené v MS Teams, přičemž z počátku se může jednat i o tzv. tichého pozorovatele, tedy člena komunity, který pouze přihlíží a aktivně se do diskusí nezapojuje či se neúčastní organizovaných akcí.

V rámci tohoto kritéria a vzhledem ke stanovené hranici úspěchu u toho předcházejícího lze ve společnosti XY v rámci simulace stanovit 2 % ze stanovené cílové skupiny členů, tedy 390 zaměstnanců, jako cíl naplnění kritéria úspěchu připojení zaměstnance ke komunitě. Zároveň lze v dlouhodobějším hledisku považovat taktéž za úspěch a znak zajímavosti obsahu komunity vzdělávání pro zaměstnance, pokud členové, zaměstnanci, nebudou v nějaké vyšší míře komunitu opouštět. Na základě stanoveného cíle počtu členů výše lze akceptovatelnou míru opuštění stanovit 3 % z tohoto počtu, tedy přibližně 12 osob.

3. Aktivní zapojení zaměstnance v komunitě

Z předcházejícího přirozeně vyplývá další kritérium úspěchu, a to aktivní zapojení zaměstnance v rámci komunity. V rámci komunity vzdělávání ve společnosti XY a využitého nástroje MS Teams lze takové zapojení definovat jako reakci na příspěvek, komentář či vlastní příspěvek do diskuse. Zde lze v rámci jednotlivých kritérií úspěchu nacházet spojitost také s cestou zaměstnance jako zákazníka diskutovanou v kapitole 2.1 *Experiential marketing*. Jelikož právě na základě pozitivní zkušenosti spokojenosti, pocitu relevance a smysluplnosti zákazník (v tomto případě zaměstnanec) pokračuje ve své cestě s danou firmou, potažmo službou.

V případě tohoto kritéria lze na stanovení hranice úspěšnosti v komunitě vzdělávání společnosti XY nahlížet ze dvou úhlů. Prvním z nich je aktivní zapojení členů komunity celkově, tedy počty reakcí a komentářů u jednotlivých příspěvků, kdy vzhledem k výše stanovenému kritériu

úspěchu počtu 390 členů lze za aktivní zapojení zaměstnanců v komunitě považovat v průměru pět různých reakcí na příspěvek.

Na druhé straně lze aktivitu členů komunity vzdělávání určit také podle množství projevů aktivity jednotlivce za časové období. V rámci simulace lze jako cílovou hodnotu takové aktivity stanovit dvě reakce jednotlivce během jednoho pracovního týdne. A to z důvodu předpokladu, že ne každý pracovní den například zaměstnanec bude mít čas se do komunity podívat natož se zapojit, avšak také ne každý se reálně zapojí.

4. Přihlášení zaměstnance na školení

Zásadním kritériem úspěchu komunity vzdělávání ve společnosti XY je poté přihlášení zaměstnance na určité školení a jeho absolvování. V tom nelepším možném případě poté následuje, ideálně pozitivní, zpětná vazba v rámci buď již několikrát zmiňovaného word-of-mouth, tedy osobně, ústně, nebo prostřednictvím diskusí v komunitě. V tu chvíli se sám zaměstnanec v podstatě stává engagement leaderem a je tak součástí celého procesu a spoluutváří komunitu. To, že se podílí na procesu tvorby komunity zároveň podporuje jeho vlastní motivaci a nadále jej aktivizuje.

Přihlášení zaměstnance na školení lze považovat za finální krok engagementu zaměstnance a od tohoto faktu lze tak odvíjet také stanovení hodnoty tohoto kritéria. Na základě zohlednění hodnot předcházejících kritérií, lze předpokládat, že právě k reálnému přihlášení zaměstnance, který je členem komunity, na školení komunikované v jejím rámci nastane v opět menším počtu než předcházející kroky. Proto je nutné i tento předpoklad zahrnout do hodnoty tohoto kritéria úspěchu. Zároveň lze označit za pravděpodobnější, že se přihlásí spíše takový člen, který je v rámci komunity i jinak aktivní. Proto na základě celkového stanoveného cíle počtu členů a cíle množství jejich reakcí v komunitě lze v rámci kritéria úspěšnosti přihlášení zaměstnance na školení ve společnosti XY cílit na hodnotu 2,5 % z celkového počtu členů.

Touchpointy engagementu

V rámci jednotlivých kritérií úspěšnosti a obecného chování zaměstnance v rámci komunity, či ještě před jeho připojením do ní, lze nacházet určité momenty, tzv. touchpointy neboli body dotyku, které ovlivňují, zda dojde k angažování zaměstnance, či nikoli.

1. Fáze objevení komunity

Na základě výše stanovených kritérií úspěšnosti lze tyto body dotyku ve společnosti XY stanovit na základě zákaznické cesty zaměstnance s ohledem na komunitu. Zaměstnanec, který ve společnosti XY pracuje, plní povinná školení, ale o možnosti firemního vzdělávání se více nezajímá, se právě nachází na její úplném začátku. Přičemž každý den, stejně jako většina ostatních zaměstnanců společnosti pracujících na počítači, alespoň jedenkrát otevře interní portál, a tedy jeho úvodní stránku s novinkami. Ve chvíli, kdy se komunita vzdělávání komunikuje prostřednictvím tohoto prostoru a umožňuje tak, aby se zaměstnanec o komunitě dozvěděl, se touchpointem stává **forma komunikace a možnost dalšího kroku**. Za stěžejní lze tedy označit relevantnost příspěvku na interním portále pro zaměstnance a jeho důraz na vzbuzování pocitu smysluplnosti takové komunity vzdělávání. Pakliže dojde ke splnění těchto podmínek, lze předpokládat, že k angažování zaměstnance skutečně dojde, a to pravděpodobně prokliknutím na informativní stránku o komunitě či již výše zmiňovaným kontaktováním

uvedené osoby, v tomto případě komunitního manažera. Pokud alespoň jeden z těchto kroků zaměstnanec podnikne, lze jej považovat za engagement.

Pro takové objevení komunity ve společnosti XY lze za možnost označit taktéž ústní **zpětnou vazbu/doporučení komunity** od někoho ze spolupracovníků. Bodem dotyku a rozhodujícím momentem v tuto chvíli však může být forma podání zpětné vazby na komunitu a její aktivity od spolupracovníka nebo i důvěra, kterou ve svého spolupracovníka zaměstnanec má, či nemá. Co se formy podání od spolupracovníka týče, opět rozhoduje nabytí pocitu relevance, smysluplnosti, do značné míry ale také možnosti vyjádřit se a získání určité motivace.

2. Fáze připojení se ke komunitě

Oba dosud zmíněné touchpointy následně rozhodují o tom, zda se zaměstnanec reálně angažuje a opravdu se připojí do komunity. Pokud ano, opět lze již tento akt považovat za engagement. Ve chvíli, kdy se tak reálně stane, rozhodujících momentů, co se týče jeho angažování v komunitě vzdělávání značně přibývá. Obecně angažování v rámci komunity ovlivní především **forma obsahu**, komunikace, atraktivita pro zaměstnance. V souladu s Ross (2019) je třeba dbát na zajímavost a relevanci informací, a podpoření tak větší pravděpodobnosti, že dojde například ke vložení tzv. reakce na příspěvek.

Dalším touchpointem v tomto bodě komunity společnosti XY je také **umožnění participace** například na tvorbě daného školení či na jiných aspektech. Je důležité tuto možnost spoluutváření produktu zaměstnanci poskytnout tak, aby pak v souladu s teoriemi zmiňovanými v teoretické části zaměstnanec měl větší tendenci se angažovat.

V neposlední řadě je třeba klást důraz na umožnění členům komunity vzdělávání v rámci diskusí a dalších participací **stavět na základě svých přechozích zkušeností** a poskytnout jim tak mnohem jednodušší a rychlejší možnost se angažovat.

U všech nyní zmíněných bodů dotyku je však třeba vzít v potaz kritické individuální předpoklady (Palmatier et al., 2018) zmiňované v kapitole 2.1.2 *Engagement marketing*. Každý jedinec vnímá smysluplnost odlišně a stejně tak ne každý v rámci svých přirozených predispozic aktivně vyhledává zkušenosti nebo se vždy cítí takzvaně psychologicky bezpečně a nestydí se tak třeba přispět příspěvkem do diskuse. I tento fakt tak lze považovat za touchpoint engagementu zaměstnance, i když ne tolik přímo ovlivnitelný komunitou jako takovou.

3. Fáze angažování se nad rámec komunity

Důraz a podpora předcházejících touchpointů a jejich úspěšné plnění se následně značně odráží na angažování zaměstnance, co se konkrétních školení týče. Jako touchpointy engagementu zde figurují principy Knowles et al. (2020), které zmiňovala kapitola 2.2.1 *Engagement ve firemním vzdělávání*. Především pak motivace právě podpořená fungováním komunity a potřeba vědění. Je tedy důležité při řízení komunity zohlednit, aby její fungování a její členové umožnili zaměstnanci vzbudit minimálně v některá nabízená školení či jiné aktivity zájem a pomohli tak přispět k jeho rozhodnutí se angažovat i nad její rámec.

4. Fáze zpětného engagementu v komunitě

Následně, v návaznosti na absolvované školení, lze definovat ještě jeden rozhodující okamžik engagementu zaměstnance v rámci jeho zákaznické cesty, a to **poskytnutí zpětné vazby**. Přičemž tento touchpoint lze do značné míry považovat za závislý na splnění touchpointů předchozích. Především pak na fázi připojení se ke komunitě, jelikož pokud dojde k naplnění

jejích touchpointů a zaměstnanec se v komunitě vzdělávání aktivně angažuje, existuje velká pravděpodobnost, že bude také v jejím rámci sám sdílet svou zkušenost v rámci diskusí. Zároveň lze stanovit podporu tohoto rozhodnutí engagement leaderem na základě jeho definovaných zodpovědností, a tedy i poskytnutím prostředí, které dlouhodobě v komunitě vytváří, tedy například stálým prostorem pro zpětnou vazbu nebo „vykopnutím“ diskuse na téma posledního školení. U tohoto touchpointu je však opět nutné brát v potaz vliv individuálních předpokladů zmiňovaných výše.

Možnosti naplnění definovaných kritérií úspěchu

Na základě výše stanovených kritérií úspěchu komunity vzdělávání ve společnosti XY a na ně navázaných touchpointů engagementu v jednotlivých fázích lze navrhnout jejich naplnění v rámci komunity vzdělávání ve společnosti XY uskutečněním následujících kroků:

1. Digitální interní komunikace komunity vzdělávání v organizaci

V prvním kroku za účelem naplnění kritérií vzbuzení zájmu a následného připojení zaměstnanců společnosti XY ke komunitě vzdělávání lze s ohledem na poznatky získané v rámci kapitoly 2.1 *Současný stav v organizaci* a následné zařazení digitálních komunikačních kanálů s hodnotou 3,6 mezi vybrané nástroje s vysokou mírou vlivu na engagement zaměstnanců (2,8) využít právě jejich možností pro komunikaci komunity vzdělávání ve společnosti XY a propojit tak tyto dva nástroje engagementu.

Pro účely společnosti XY lze právě na základě předešlých poznatků zvolit v první řadě tvorbu **novinky na úvodní stranu interního portálu**. Jako cíl tohoto příspěvku lze s ohledem na uvedené zvolit představení existence komunity vzdělávání ve společnosti XY a umožnění následného engagementu zaměstnance, zároveň se jedná o formu plnění cíle komunity stanoveného v rámci upřesnění účelu komunity a to zvyšování engagementu navenek komunity.

V rámci části představení tak, aby mysl zaměstnance dostala podnět k engagementu, lze za stěžejní označit relevanci a smysluplnost příspěvku v kontextu pracovní náplně zaměstnance. Z tohoto důvodu v rámci společnosti XY je třeba komunitu představit jako nástroj, který zaměstnanci může pomoci s efektivnějším zvládnutím jeho práce a potažmo dalšími aspekty prolínajícími se do jeho osobního života.

Pro umožnění následného engagementu zaměstnance je taktéž nutné zahrnout prvky, které tento engagement umožní, tedy prvky, na jejichž základě zaměstnanec může vykonat následnou akci. Vzhledem k cíli vzbudit v zaměstnanci zájem o komunitu tak lze definovat potřebu přítomnosti prvku poskytujícího další informace o komunitě vzdělávání a jejích parametrech. Pro naplnění tohoto faktu lze v rámci parametrů interního portálu zvolit odkaz na informativní stránku o komunitě a stejně tak kontakt na definovaného manažera komunity. Zároveň však při zohlednění cíle komunikace komunity, a tedy získání nového člena, je třeba již v tuto chvíli poskytnout také přímý odkaz na komunitu vzdělávání, aby zaměstnanec, který se již na základě novinky rozhodne angažovat, měl možnost se rovnou ke komunitě připojit.

Na základě těchto parametrů lze v rámci zodpovědnosti komunitního manažera navrhnout textovou podobu novinky propagující komunitu jako následovnou:

„Máte pocit, že by Vám rozšíření Vašich obzorů pomohlo ve výkonu Vaší práce? Připojte se ke Komunitě vzdělávání a rozvíjejte své možnosti spolu s Vašimi kolegy!

Rádi byste se nadále vzdělávali, ale nejste si jistí, jaké máte aktuálně možnosti?

Narážíte při řešení problémů při své práci na určité limity svých znalostí, a naopak v určitých oblastech cítíte, že na základě svých zkušeností byste rádi předali některé znalosti svým kolegům?

Pak nám dovoluete Vás pozvat do Komunity vzdělávání vznikající pod záštitou oddělení vzdělávání společnosti XY.

Kromě veškerých možností vzdělávání na jednom místě na Vás čekají zajímavá témata k diskusi, možnost sdílet své zkušenosti, či problémy s ostatními členy komunity, nebo také příležitost podílet se na tvorbě vzdělávání pro Vaše kolegy.

Hledali jste přesně něco takového? Přidejte se k nám v MS Teams [ZDE](#).

Rádi byste se o aktivitách Komunity vzdělávání dozvěděli více? Připravili jsme pro Vás přehled možností, které Vám Komunita vzdělávání nabízí včetně zkušeností současných členů [ZDE](#).

Pokud máte jakékoli další dotazy, neváhejte kontaktovat Manažera Komunity na tel.: +420 123 456 789 nebo na manazer.komunity@spolecnostXY.cz“

První část navrženého příspěvku se soustředí na to, aby zaměstnanec zodpovědním otázkami zjistil, zda je pro něj téma novinky, potažmo celé komunity vzdělávání relevantní. Otázky směřují na několik témat v rámci pracovní náplně zaměstnanců. Kromě jiného také na řešení problémů, které bylo diskutováno také jako jeden z podnětů engagementu v kapitole 2.2.1 *Engagement ve firemním vzdělávání*. Obsažení více oblastí v rámci otázek cílí na zasažení většího množství zaměstnanců, a tak také vyšší pravděpodobnost engagementu.

Pokud na základě první části novinky dojde u zaměstnance k rozhodnutí smysluplnosti daného tématu pro jeho potřeby, přichází následně do hry druhá část příspěvku. Její obsah se soustředí již na samotné umožnění engagementu, přičemž lze na základě první části příspěvku definovat tři možnosti, které mohou nastat:

- zaměstnanec se rozhodl rovnou ke komunitě vzdělávání připojit;
- zaměstnanec má na základě příspěvku konkrétní dotazy, které by potřeboval zodpovědět;
- zaměstnanec přemýšlí o připojení se ke komunitě vzdělávání, ale před rozhodnutím chce znát více informací.

Na tyto možnosti tak navazují i zvolené možnosti engagementu obsažené ve druhé části příspěvku. V prvním případě je třeba zaměstnanci poskytnout přímou možnost připojit se ke komunitě, na základě čehož příspěvek poskytuje přímý odkaz do MS Teams do týmu komunity.

Pro druhý případ poskytuje navržený příspěvek možnost engagementu v podobě oslovení manažera komunity, a to buď telefonicky nebo e-mailem tak, aby zaměstnanci mohly být adekvátně zodpovězeny jeho dotazy a podpořeny tak jeho engagement v komunitě.

Ve třetím případě se zaměstnanec před svým rozhodnutím zajímá o další informace o komunitě vzdělávání a taktéž zkušenosti ostatních zaměstnanců, které jsou v příspěvku explicitně zmíněny. To z důvodu, který již tato práce ve svém průběhu několikrát zmiňuje, a to vyšší důvěry zaměstnanců ke svým kolegům. Pro tento účel tedy novinka obsahuje přímý odkaz na informativní stránku o komunitě vzdělávání, jejíž návrh představují následující řádky.

V návaznosti na první formu komunikace komunity vzdělávání na interním portále společnosti XY lze pro vyšší vliv na engagement v rámci možností komunikace se zaměstnanci ve společnosti XY využít taktéž **informativní stránky komunity vzdělávání**. Cíl takové stránky lze vymezit jako poskytnutí dostatečných informací pro zaměstnance tak, aby pro něj byly dostatečně relevantní a smysluplné a mohlo dojít k jeho rozhodnutí se angažovat.

Vzhledem k předání informací lze tedy hovořit o jednostránkové, obsahově krátké informativní stránce v rámci interního portálu. Jednostránkové a obsahově krátké z důvodu, aby nedošlo k zahlcení čtenáře informacemi a tím také jeho ztráty na cestě k engagementu, který má na základě přečtení takové stránky vzniknout.

V první části informativní stránky lze za stěžejní považovat získání pozornosti čtenáře, zaměstnance, a to například z důvodu, že na stránku přijde i odjinud než z příspěvku navrhovaného výše. Stejně jako v příspěvku je ale taktéž velmi důležité poskytnout zaměstnanci možnost získání pocitu relevance a smysluplnosti v kontextu jeho práce

V rámci části představení tak, aby mysl zaměstnance dostala podnět k engagementu, lze za stěžejní označit relevanci a smysluplnost příspěvku v kontextu pracovní náplně zaměstnance. Z tohoto důvodu v rámci společnosti XY je třeba komunitu představit jako nástroj, který zaměstnanci může pomoci s efektivnějším zvládnutím jeho práce a potažmo dalšími aspekty prolínajícími se do jeho osobního života. Zároveň lze v této části informativní stránky považovat za důležité konkrétní představení komunity, jejího fungování a obsahu, který zaměstnancům poskytne. Jelikož právě toto jsou detailnější informace, pro které si alespoň ti zaměstnanci po přečtení příspěvku na úvodní stránce interního portálu společnosti XY přišli.

Pro umocnění relevantnosti veškerých sdělovaných informací se pro získání důvěry nabízí možnost využití dalšího nástroje, který byl v rámci kapitoly 3.2 *Vybrané nástroje* skupinou specialistů s hodnotou 3,6 zvolen jako vhodný pro použití ve společnosti XY a následně s hodnotou 2,6 zařazen do kategorie s vysokou mírou vlivu na engagement zaměstnanců. A to nástroje storytellingu, který v tomto případě lze využít pro sdílení zkušenosti z Komunity vzdělávání někoho ze zaměstnanců. Proto lze pro obsah další části stránky definovat právě sdílení zkušenosti. Vzhledem k počátku budování komunity však zkušeností nebude ihned mnoho, z tohoto důvodu je možné alternativně, alespoň pro počátek Komunity vzdělávání ve společnosti XY, sdílet několik recenzí od různých členů a po delším časovém období následně případně vybrat jednoho z nich pro sdílení celého příběhu a jeho cesty ke komunitě a v rámci ní.

Na základě definovaných částí informativní stránky výše lze v souladu s jejich cílem – poskytnout dostatečně relevantní informace pro zaměstnance tak, aby došlo k jejich engagementu – určit prvky stránky umožňující takový engagement. Právě jako formu podpoření tohoto cíle lze do závěrečné části definovat konkrétní možnost dalšího kroku v případě vzbuzení zájmu o Komunitu vzdělávání ve společnosti XY na základě informovanosti. Konkrétně tedy opět zvolit umožnění zaměstnanci kontaktovat stanoveného manažera komunity. Pro naplnění kritéria úspěchu připojení zaměstnance ke komunitě, v jehož rámci lze informativní stránku označit za rozhodující faktor, je v důsledku rozhodující poskytnout zaměstnanci právě možnost samotného kroku připojení se ke komunitě.

Se zohledněním definovaných charakteristik jednotlivých částí lze textovou podobu informativní stránky Komunity vzdělávání na interním portále společnosti XY v rámci zodpovědnosti komunitního manažera konkrétně navrhnout takto:

„Komunita vzdělávání

Nově vznikající komunita Vám nabízí prostor pro rozšíření Vašich obzorů a možnost neformálního sdílení Vaší vlastní cesty se svými kolegy.

Pokud hledáte nové možnosti, jak řešit některé problémy, na které při výkonu své práce narážíte, rádi byste některé své znalosti a zkušenosti předali dále, rádi byste diskutovali na zajímavá témata, nebo jen měli přehled o vzdělávání v rámci společnosti XY? Pak se k nám neváhejte připojit!

Jak komunita funguje?

Komunita vzdělávání společnosti XY funguje v rámci MS Teams a je otevřená všem zaměstnancům, které její obsah zajímá. V MS Teams se k nám můžete kdykoli připojit a zároveň se kdykoli také odpojit.

Co přesně mě v komunitě čeká?

Jak již sám název napovídá, komunita vzdělávání se věnuje tématům vzdělávání v naší společnosti. Pravidelně Vás bude informovat nejen o dostupných školeních ve společnosti XY, ale také nejnovějších trendech a zajímavých tématech spojených se vzděláváním. Zároveň Vám její primární kanál umožní sdílet Vaše názory, problémy, či zajímavosti, diskutovat nad nimi s ostatními, či se přímo zapojit do procesu vzdělávání a jeho formě ve společnosti XY.

Postřehy členů komunity

„Komunita vzdělávání mi umožňuje být v obraze a vědět tak o nabízených možnostech, které mi při mé práci mohou pomoci.“

„Baví mě být součástí procesu tvorby něčeho, co následně ovlivňuje fungování celé společnosti XY.“

„V komunitě jsem především kvůli možnosti diskuse s ostatními nad jejich způsoby řešení některých problémů, na které při své práci narážím.“

Chci se připojit!

Připojte se jedním kliknutím **ZDE**

Mám dotazy

Kontaktujte Manažera Komunity

+420 123 456 789

manazer.komunity@spolecnostXY.cz

Navržená informativní stránka komunity vzdělávání ve společnosti XY výše se tedy primárně zaměřuje na poskytnutí veškerých potřebných informací zaměstnanci, který o připojení se ke komunitě uvažuje. Úvodní část se zaměřuje na prvotní vzbuzení pocitu relevance důvody, které zaměstnanec v rámci společnosti XY může mít. Další obsah stránky pak navazuje na detailnější informace o konkrétním fungování komunity a formou odpovědí na otázky, které zaměstnanec může mít, je tak představeno, co skutečně v komunitě lze nalézt.

Pro umocnění důrazu doposud poskytnutých informací následně návrh využívá právě již zmiňovaného dalšího vybraného nástroje – storytellingu. Z důvodu návrhu informativní stránky pro simulaci, a tedy taktéž počátky komunity byla zvolena forma storytellingu v podobě zpětné vazby od členů komunity. Tedy se jedná především o doporučení ze strany kolegů zaměstnanců, kteří nad připojením se do komunity uvažují. Tento způsob je v návrhu zvolen především z důvodu, který tato práce již několikrát zdůrazňovala, a to důvěryhodnosti kolegů pro ostatní zaměstnance.

Návrh informativní stránky pro komunitu vzdělávání ve společnosti XY následně zohledňuje, že na základě pozitivního dopadu získaných informací z obsahu stránky u čtenáře (zaměstnanec) a tedy rozhodnutí se angažovat, mohou nastat dvě možnosti:

- zaměstnanec se rozhodl rovnou ke komunitě vzdělávání připojit;
- zaměstnanec má na základě příspěvku konkrétní dotazy, které by potřeboval zodpovědět.

Načež pro tyto dvě možnosti byla na základě charakteristik interního portálu společnosti XY definovaných v kapitole 3.1.2 *Interní marketing vzdělávání* navržena řešení přímého odkazu do MS Teams pro připojení se ke komunitě a pro zodpovězení konkrétních dotazů uvedení možnosti kontaktu. Tedy bylo využito dvou ze tří kroků engagementu, které využíval taktéž návrh novinky na interním portále.

V důsledku obě navržené možnosti interní komunikace komunity vzdělávání ve společnosti tedy cílí primárně na první kritérium úspěchu, tedy vzbuzení zájmu o komunitu jako takovou a v důsledku toho taktéž sekundárně na realizaci připojení zaměstnance ke komunitě v MS Teams, a tedy získání nového člena.

2. Příspěvek v komunitě stimulující diskusi

Na základě úspěšnosti prvního kroku, a tedy také dosažení druhého kritéria úspěšnosti, připojení zaměstnanců ke komunitě, přichází další krok naplňující cíl rozvoje engagementu v komunitě stanovený v rámci upřesnění účelu komunity a s dílčím cílem naplnit třetí kritérium úspěchu, tedy docílit aktivního zapojení zaměstnance v komunitě. Za konkrétní možnost, jak tohoto angažování ve společnosti XY docílit, jestliže je zaměstnanec již členem komunity, lze považovat diskusi v komunitě, a tedy taktéž příspěvky, které ji odstartují a nadále pak rozvíjejí. V tomto případě lze tedy využít již vytvořené funkcionality týmu v MS Teams a zmiňovaného kanálu v jeho rámci. Přičemž vytvoření a využití právě této formy lze považovat za využití dalšího z vybraných nástrojů. Konkrétně na základě hodnoty vhodnosti pro organizaci 3,6 a následného zhodnocení vysoké míry vlivu (2,8) na engagement zaměstnanců tedy nástroje digitálních komunikačních kanálů. V případě parametrů společnosti XY lze tuto podobu digitálního komunikačního kanálu v rámci MS Teams považovat za určitou alternativní formu sociální sítě.

V souladu s teoretickými poznatky z první části této práce je nutné v tomto kroku a při tvorbě takového příspěvku počítat s již několikrát zdůrazňovanými kritickými individuálními předpoklady (Palmatier et al., 2018) jednotlivých zaměstnanců. Tedy zohlednit, že každý zaměstnanec bude mít jinou tendenci se sám od sebe angažovat, a to v závislosti právě na jeho potřebě vyhledávat zkušenost, na tom, co je pro něj samotného smysluplné, a na jeho pocitu psychologického bezpečí a dostupnosti.

Na druhé straně lze stavět na kritických strategických elementech (Palmatier et al., 2018) charakterizovaných v kapitole 2.1.2 *Engagement marketing* a tedy při tvorbě příspěvku v Komunitě vzdělávání ve společnosti XY zohledňovat umožnění dialogu, tedy v tomto případě diskuse jak s engagement leaderem, tak mezi jednotlivými členy. Dle těchto elementů dále zahrnout do příspěvku faktor nápomocné role zaměstnanců, a tedy je příspěvkem například vyzvat ke sdílení jejich zkušenosti s daným procesem a případných jejich návrhů. A především pak je třeba, aby celý příspěvek byl autentický jak pro zaměstnance, tak pro společnost XY a pro celé prostředí relevantní.

Pro reálné naplnění kritéria úspěchu, a tedy angažování zaměstnanců a jejich další krok na zákaznické cestě komunitou je následně třeba zohlednit umožnění a podpoření engagementu. Funkcionality MS Teams v týmu samy o sobě umožňují členům komunity na příspěvek reagovat, a to právě velmi podobně jako na standardních sociálních sítích. Konkrétně tedy zaměstnanec může projevit svůj engagement komentářem nebo takzvanou reakcí, přičemž zvolí emotikonu odpovídající jeho dojmu z příspěvku. Kromě výše zmiňovaných charakteristik příspěvku pro to, aby člen komunity vzdělávání ve společnosti XY opravdu vykonal zmiňovanou formu engagementu, v tomto případě především komentář a zapojení se tak do diskuse, lze označit taktéž za důležité zahrnout určitou formu výzvy k angažování.

Na základě charakteristik takového příspěvku v komunitě s cílem naplnit kritérium úspěchu aktivního zapojení zaměstnance v komunitě, a to formou rozvinutí a stimulace diskuse může textový návrh příspěvku vytvořeného engagement leaderem, jehož je právě toto kritérium úspěchu zodpovědnost, vypadat následovně:

„Stává se Vám, že v práci nevíte, kam dřív skočit? Máte pocit, že s plným nasazením pracujete celý den, ale vlastně jste neudělali tolik, kolik byste chtěli?“

Asi každý z nás se s takovou situací při výkonu své práce někdy setkal. Jak takovou situaci ale řešit?

Náš kolega se s Vámi podělil o své tipy:

„Já osobně se se dny, kdy mám opravdu hodně práce vypořádávám především tak, že si nejprve veškeré úkoly na daný den, většinou v prvních 15 minutách pracovního dne, seřadím podle priorit a podle termínů, kdy mají být splněny. Následně si rozdělím jednotlivé úkoly do průběhu dne. Dopoledne ze zkušenosti vím, že jsem produktivnější, a proto využívám tento čas pro více prioritní a náročné úkoly. Na odpoledne si pak naplánuji adekvátní množství méně náročných úkolů, které je však reálné stihnout. Důležité pro mě je, plánovat tak, aby bylo reálné můj plán splnit a mít tak právě onen vytoužený dojem, že jsem stihl vše, co jsem měl.“

A jak se s takovou situací vypořádáváte vy? Máte nějaké své osvědčené tipy triky? Podělte se s námi v komentářích!“

Výše navržený příspěvek a jeho úvodní část se soustředí na získání relevance u čtenáře, člena komunity. Pro její získání je využito uvedení řešení problémů, se kterými se zaměstnanci ve společnosti XY při výkonu své práce mohou setkávat, a to především z důvodu řešení problémů jako jednoho z podnětů engagementu diskutovaného v kapitole 2.2.1 *Engagement ve firemním vzdělávání*. Pro ukázkou byl zvolen právě time management, a to z důvodu, že vzhledem ke zrychlující se aktuální době je toto téma velmi diskutováno téměř na každém pracovišti.

Pro poskytnutí určité možnosti řešení bylo v příspěvku následně zvoleno využití jednoho z vybraných nástrojů, tedy konkrétně storytellingu, již využitého taktéž v prvním navrhovaném kroku. V tomto případě však byla zvolena forma sdílení konkrétní zkušenosti s řešením daného problému, a tedy zkušenosti jednoho ze zaměstnanců společnosti XY. Volbou této formy storytellingu návrh příspěvku klade důraz na získání důvěry zaměstnanců vzhledem k predispozici zaměstnanců důvěřovat spíše jejich kolegům než jejich nadřízeným zmiňované v teoretické části této práce.

Na základě těchto charakteristik výše navrženého příspěvku lze cílit na získání pozornosti člena komunity, a právě zmiňovaných kritických strategických elementů relevance a autenticity. Pro podpoření rozhodnutí zaměstnance se angažovat byla na konec navrženého příspěvku zahrnuta výzva ke sdílení zkušenosti, což je také jeden z faktorů podporující engagement podle Ross (2019) rozebíraných v kapitole 2.2.1 *Engagement ve firemním vzdělávání*. Stejně tak se jedná o určitou formu podpory dalšího z podpořených nástrojů, a tedy podpory hlasu zaměstnance. Tento nástroj byl v rámci výběru týmem specialistů s hodnotou 2,6 označen jako spíše vhodný se střední mírou efektu (2,2) na engagement zaměstnanců, avšak v následné diskusi byl označen jako vhodný doplněk dalších nástrojů, a proto lze určitou jeho formu zahrnout i do navrženého příspěvku. Zároveň forma výzvy ke sdílení zkušenosti zaměstnancům taktéž apeluje na možnost participace, jejíž důležitost byla v teoretické části této práce také často skloňována.

Následně na základě navrženého příspěvku a podnětu k engagementu ve formě otázky na zkušenosti členů komunity vzdělávání společnosti XY lze za naplnění stanoveného kritéria úspěchu, a tedy aktivní zapojení zaměstnance v komunitě pokládat přidání komentáře

zaměstnancem, a tedy buď iniciování diskuse nebo zapojení se do již existující diskuse pod příspěvkem.

3. Příspěvek v komunitě odkazující na školení

V důsledku splnění prvních tří kritérií úspěchu a získání tak členů komunity a jejich engagementu v jejím rámci lze pro naplnění čtvrtého definovaného kritéria úspěchu, tedy přihlášení zaměstnance na určité školení a jeho absolvování podpořit příspěvkem v komunitě odkazujícím na dané školení a v ideálním případě souvisejícím s některým z diskutovaných témat. Stejně jako u předcházejícího navrhovaného kroku se jedná o využití MS Teams jako formy v kapitole 3.2 *Vybrané nástroje* zvoleného nástroje digitálních komunikačních kanálů a v parametrech společnosti XY uskutečnění určité formy sociální sítě.

Cílem tohoto kroku je tedy engagement zaměstnance ve formě přihlášení na komunikované školení společnosti XY. Z tohoto důvodu by příspěvek měl v hlavní části představovat školení jako takové a vysvětlovat jeho relevanci a použití ve společnosti XY. Stejně tak by, pokud existuje, měl navazovat na kontext již probíhajících diskusí v komunitě vzdělávání.

Opět lze pro vzbuzení pozornosti zaměstnanců využít vybraného nástroje storytellingu a v rámci umocnění relevance a důvěryhodnosti příspěvku využít sdílení zkušenosti některého ze zaměstnanců s daným školením. To pomůže členům komunity nejen důvěřovat, ale také těm, kteří v rámci svých kritických individuálních předpokladů vyhledávají zkušenost, podpořit jejich rozhodnutí k angažování se a přihlášení se na dané školení. S tím souvisí taktéž umožnění jejich dalšího kroku v rámci zákaznické cesty komunitou, a to tedy zahrnutí do příspěvku možnosti přihlášení se na školení a pro upřesnění taktéž další detaily s tím spojené.

Vzhledem k možným charakteristikám příspěvku výše, parametrům společnosti XY a uskutečněným předcházejícím navrhovaným krokům, může engagement leader v rámci Komunity vzdělávání ve společnosti XY naplnit čtvrté stanovené kritérium příspěvkem, jehož textový návrh může vypadat následovně:

„Zveme Vás na kurz time managementu!

Rádi byste se naučili lépe pracovat se svým časem v pracovním nebo i osobním životě? Přihlaste se na kurz Time management a osvojte si některé z efektivních praktik!

V rámci kurzu se dozvíte:

- *jak zařadit plánování času do svého dne;*
- *jak pracovat s jednotlivými praktikami;*
- *jaké existují další tipy a triky.*

Kurz proběhne 18. 05. 2022 09:30–11:00 prostřednictvím MS Teams.

*Přihlašovat se můžete již nyní **ZDE**. Přihlašování probíhá standardně jako na všechny ostatní kurzy ve společnosti XY.*

Již jste tento kurz absolvovali? Podělte se s námi o dojmy v komentářích!“

Pro navržený příspěvek v komunitě vzdělávání odkazující na školení ve společnosti XY byl zvolen kurz time managementu a to v návaznosti na navržený příspěvek ve třetím kroku a jím spuštěnou diskusi v komunitě. První část příspěvku cílí opět především na úsudek člena komunity, zda je pro něj daný kurz relevantní a zda o jeho absolvování má zájem. Informuje tedy o jeho obsahu a následně také kdy a jakou formou kurz probíhá, což pro zaměstnance může být taktéž rozhodující a jedná se o faktor, který může engagement vyvolaný tímto příspěvkem velmi ovlivnit a to, pokud zaměstnanec v daný den a čas nemůže.

Pokud se na základě této spíše informativní části příspěvku zaměstnanec může a rozhodne angažovat, v další části jsou zahrnuty možné kroky k engagementu. Vzhledem k hlavnímu cíli, a tedy naplnění čtvrtého kritéria úspěchu – přihlášení zaměstnance na školení – lze za stěžejní označit přítomnost kroku k angažování se ve formě přihlášení. Tento krok je členovi komunity v navrženém příspěvku umožněn odkazem na daný kurz a také doplňující poznámkou o průběhu přihlašování.

V rámci třetího navrhovaného kroku, a tedy i příspěvku výše lze zároveň apelovat na zpětnou vazbu. Tu již zmiňuje samotná definice čtvrtého kritéria úspěchu, avšak v rámci komunity mohou po přečtení navrženého příspěvku členem komunity dvě možnosti:

- člen komunity se na školení přihlásí, absolvuje jej a poté už je na jeho rozhodnutí, zda se o svou zpětnou vazbu v komunitě podělí;
- člen komunity již školení absolvoval a může se tedy o svou zpětnou vazbu podělit.

Navržený příspěvek tak navazuje také na druhou zmiňovanou možnost a v rámci svého zakončení za pomoci výzvy umožňuje členům komunity se v komentářích podělit o svou zpětnou vazbu. Jedná se tedy opět o vyvolání další diskuse, čímž se nadále komunita buduje. Kromě toho je tento prvek v návrhu zařazen z důvodu podpoření určité formy nástroje podpory hlasu zaměstnance. Výzva také umožňuje zaměstnancům sdílet svou zkušenost a do určité míry tak participovat na rozhodovacím procesu ostatních členů komunity vzdělávání ve společnosti XY.

Zásadním kritériem úspěchu komunity vzdělávání ve společnosti XY je poté přihlášení zaměstnance na určité školení a jeho absolvování. V tom nelepším možném případě poté následuje, ideálně pozitivní, zpětná vazba v rámci buď již několikrát zmiňovaného word-of-mouth, tedy osobně, ústně, nebo prostřednictvím diskusí v komunitě. V tu chvíli se sám zaměstnanec v podstatě stává engagement leaderem a je tak součástí celého procesu a spoluutváří komunitu. To, že se podílí na procesu tvorby komunity zároveň podporuje jeho vlastní motivaci a nadále jej aktivizuje

Návrh zhodnocení situace

Tvorbu komunity a její rozvoj lze za různých podmínek různě hodnotit. V případě realizace navržených kroků simulační situace ve společnosti XY lze jejich efektivitu v rámci budování komunity vzdělávání a engagementu zaměstnanců společnosti hodnotit především na základě množství kontaktování manažera komunity, interakcí v komunitě, počtu jejích členů, či přihlášení na školení. Je však třeba zohlednit podmínky společnosti XY a určitá omezení používaných platforem, jako je chybějící analytika interního portálu nebo omezená analytika v MS Teams, které taktéž vplynuly z kapitoly *3.1 Současný stav v organizaci*.

Výše definovanou situaci ve společnosti XY a její jednotlivé fáze a navržené kroky lze vyhodnotit dle definovaných kritérií úspěchu a jednotlivých touchpointů engagementu. Vzhledem k některým výše zmiňovaným omezením však ne v každém rozhodujícím okamžiku je možné získat hodnoty. To platí především pro propagaci komunity na interním portále, tedy první dvě kritéria úspěchu (zájem o komunitu, připojení se ke komunitě).

Navržený **příspěvek novinky** na úvodní stranu interního portálu v rámci digitální interní komunikace komunity vzdělávání ve společnosti XY v návaznosti na výše stanovené obsahuje tři možné kroky engagement pro zaměstnance, avšak vyhodnocení jejich použití se liší. Vzhledem k neexistující analytice interního portálu společnosti XY bohužel nelze zjistit, kolik zaměstnanců reálně kliklo na příspěvek jako takový, potažmo na odkaz buď na informativní stránku nebo na přihlášení do komunity. Co se odkazu na přihlášení do komunity týče lze

navrhnout možnost zhodnocení efektu příspěvku a taktéž i **informativní stránky** alespoň nepřímo, a to sledováním nárůstu počtu členů komunity vzdělávání ve společnosti XY od chvíle publikace příspěvku.

Pomocí třetí formy nabízeného kroku k engagementu v rámci navrženého příspěvku a informativní stránky, tedy uvedení kontaktu na manažera komunity, lze následně vyhodnotit engagement zaměstnanců, a tedy vzbuzení zájmu o komunitu počtem jeho kontaktování. Tedy počtem přijatých telefonátů a e-mailů od doby publikování novinky.

Engagement členů komunity vzdělávání v jejím rámci na základě **příspěvků v komunitě** lze následně za pomoci analytiky a dostupných nástrojů v MS Teams hodnotit na základě prvků aktivity, které jim umožňuje. Obecně se tedy jedná o zhodnocení počtu reakcí k příspěvku v podobě emotikony, napsání komentáře nebo přidání vlastního příspěvku. Tyto počty samy o sobě mají určitou vypovídající hodnotu, jelikož čím více se těchto prvků ze strany zaměstnanců, nikoli spravující skupiny, v rámci komunity a jejího fungování vyskytuje, tím vyšší engagement. Lze tak pro hodnocení využít právě tyto počty a jejich přibývání. Zároveň lze v rámci komunity vzdělávání ve společnosti XY hodnotit počet reakcí v průměru na jeden příspěvek a zároveň také počet těchto projevů engagementu jednoho zaměstnance za určité časové období.

Pro celkové zhodnocení angažovanosti zaměstnanců společnosti XY v rámci komunity vzdělávání se následně nabízí výpočet tzv. **poměru engagementu**. V tomto případě tedy výpočet množství reakcí celkem vůči počtu členů, kteří se do komunity vzdělávání připojili. Čím vyšší poměr engagementu, tím lépe, avšak samozřejmě může docházet ke zkreslení, jestliže někteří členové reagují hodně a někteří naopak vůbec.

Navržený příspěvek propagující školení lze následně v rámci komunity vzdělávání společnosti XY taktéž vyhodnotit. Kromě reakcí přímo v MS Teams lze pro vyhodnocení reálného **efektu na přihlašování na daný kurz** zvolit nepřímou cestu vyhodnocení. To především opět z důvodu chybějící analytiky, která tak neumožňuje sledování přímo prostřednictvím odkazu. Nepřímo lze tak efekt příspěvku na engagement zaměstnanců v podobě přihlášení se na daný kurz vyhodnotit na základě sledování přihlášek na kurz od data publikace příspěvku v komunitě.

Celkové fungování komunity lze následně hodnotit taktéž několika způsoby. Roli tvorby a rozvíjení komunity a jejího **vlivu na vzdělávání** ve společnosti XY lze zhodnotit na základě toho, zda se oproti stavu před jejím budováním obecně zvýší přihlašování zaměstnanců na školení, která organizace nabízí. Lze tak porovnat počet přihlášených na jednotlivá dobrovolná školení s počty jejich účastníků před založením komunity. Opět však vzhledem k určitým omezením nástrojů ve společnosti XY nelze analyticky zjišťovat, zda se na školení zaměstnanec přihlásil proklikem z komunity vzdělávání. Jako možnost, jak tento fakt zjistit se ale nabízí například následné dotazování přímo na školení.

Následně lze také polemizovat nad možností **vztahu mezi engagementem účastníků školení a jejich aktivitou v komunitě** vzdělávání. Pokud se na základě jednotlivých stanovených touchpointů podaří aktivizovat zaměstnance společnosti XY v komunitě vzdělávání, existuje velká pravděpodobnost, že bude aktivnější i na školení jako takovém. Opět se tento faktor ale odvíjí od kritických individuálních předpokladů každého jednotlivce. Jako forma, jak takovou závislost zjistit, se nabízí počet interakcí daného zaměstnance v komunitě versus spočítání jeho interakcí v rámci školení. Následně lze tyto počty vzájemně porovnat a také je například srovnat s průměrným počtem interakcí na jednotlivce v komunitě i při školení.

Další možností, jak vyhodnotit celkové fungování komunity vzdělávání ve společnosti XY, může být **míra opuštění komunity**. Jelikož pokud zaměstnanci komunitu neopouštějí nebo

pouze do míry stanovené v rámci druhého kritéria úspěchu, lze budování komunity považovat za úspěšné. Tuto míru lze vypočítat podílem počtu zaměstnanců, kteří komunitu opustili, a celkového počtu členů v daném období.

Co je možné v rámci zhodnocení situace dále navrhnout, je sledování počtů reakcí u jednotlivých typů příspěvků v komunitě. A to s cílem zhodnocení, které **příspěvky a s jakou formou obsahu spíše vyvolávají engagement**. Jedná se tedy o formu zpětné vazby pro skupinu spravující komunitu. Komunitní manažer spolu s engagement leaderem mohou na základě analýzy těchto prvků zhodnotit, co na členy komunity nejčastěji funguje, tedy co konkrétně vzbuzuje nejvyšší engagement a na základě toho poté stavět další strategii.

3.4 Výsledky a doporučení

Předcházející kapitola navrhla na základě definovaných kritérií a touchpointů engagementu ve společnosti XY možnosti jejich naplnění v podobě jednotlivých kroků za využití možností v rámci společnosti. Konkrétní vytvořené textové návrhy příspěvků v jednotlivých krocích byly následně zpracovány do grafické podoby odpovídající vzhledu rozhraní používaného interního portálu společnosti XY, a to na základě ukázek získaných v rámci rozhovoru s pracovníkem marketingu oddělení vzdělávání. Další dva navržené příspěvky byly zpracovány do grafické podoby odpovídající rozhraní MS Teams. Veškeré vytvořené vizuály jsou následně přiloženy v Příloze 4.

Pro zhodnocení navržených simulačních kroků tvorby komunity vzdělávání ve společnosti XY byli následně náhodně vybráni celkem čtyři pracovníci z definované cílové skupiny z různých oddělení a na různých pozicích v rámci společnosti XY. S každým z těchto pracovníků byl následně proveden osobní rozhovor na bázi simulace jednotlivých navržených kroků a engagementu zaměstnanců na jejich základě. Transkripty jednotlivých rozhovorů jsou k práci přiloženy v Přílohách 5–8 a jejich výsledky rozebírá následující podkapitola.

3.4.1 Zhodnocení navržené simulační situace

Cílem jednotlivých rozhovorů s respondenty bylo projít s každým z nich jejich zákaznickou cestu navrženými kroky v rámci budování komunity a zjistit tak, zda v předcházející kapitole definované návrhy podporují engagement zaměstnanců v ohledu na vzdělávání ve společnosti XY. Tyto rozhovory proběhly osobně z důvodu možnosti každému respondentovi reálně vysvětlit danou situaci a případně získat prostor pro dodatečné otázky a okomentování jejich rozhodnutí.

Vybraní respondenti byli zaměstnanci společnosti XY z různých oddělení, na různých pracovních pozicích a různé seniority. **Respondent 1** ve vyšším produktivním věku pracuje v oddělení IT na vyšší manažerské pozici. **Respondent 2** je zaměstnán ve společnosti XY v oddělení kvality na pozici střední seniority. **Respondent 3** pracuje v oddělení výroby na spíše juniorní pozici. **Respondent 4** je juniorním zaměstnancem společnosti v oblasti lidských zdrojů.

Příspěvek novinky

Pro počátek zkušenostní cesty jednotlivých respondentů byl vždy zvolen navržený příspěvek novinky, který dle charakteristik v kapitole *3.1 Současný stav v organizaci* je právě nejpravděpodobnějším kanálem, pomocí kterého se může zaměstnanec společnosti XY o komunitě dozvědět. Všichni respondenti tak v úvodní části rozhovoru byli uvedeni do situace, kdy se nacházejí ve svém běžném pracovním dni a stejně jako každý den v rámci otevření internetového prohlížeče se dostanou právě na interní portál společnosti XY a jeho úvodní

stránku. Na této úvodní stránce naleznou graficky zpracovaný textový návrh novinky (Příloha 4), který si přečtou. Následně pak byli požádáni o sdělení svých kroků po přečtení tohoto příspěvku, které taktéž shrnuje následující Tabulka 8.

Tabulka 8 Reakce respondentů na navržený příspěvek novinky

	Bez reakce	Projev engagementu		
		Připojení se ke komunitě	Více informací	Kontaktování manažera komunity
Respondent 1			✓	
Respondent 2			✓	
Respondent 3		✓		
Respondent 4			✓	

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Všichni oslovení respondenti se rozhodli angažovat, což lze považovat za úspěšný efekt navrženého příspěvku. Respondent 3 přitom zvolil přímou možnost připojit se do komunity a svou volbu odůvodnil zvědavostí a také možností následně usoudit, zda se opravdu jedná o něco pro něj vhodné a případně komunitu následně opustit. Ostatní respondenti zvolili jako krok po přečtení příspěvku možnost získání více informací, přičemž svou volbu komentovali především zvědavostí. Respondent 1 dále po absolvování simulačního rozhovoru k tomuto kroku dodal, že očekával spíše spojení s určitou formou e-learningu a v jeho rámci plánu vzdělávání na míru (tedy dva další vybrané nástroje engagementu ve společnosti XY z kapitoly 3.2 *Vybrané nástroje*).

Celkově však lze považovat simulování návrhu tohoto kroku v rámci rozhovorů za úspěšné, jelikož ve všech případech došlo k engagementu zaměstnanců. Přičemž ze 75 % cílové skupiny (4 zaměstnanců) došlo ke vzbuzení zájmu, kdy pro toto kritérium úspěchu byla pro hodnocení aplikace simulační situace stanovena hodnota 5 %. A zároveň 25 % cílové skupiny v rámci simulačních rozhovorů se přímo připojilo ke komunitě, což lze v porovnání se stanovenou hodnotou 2 % při aplikaci v rámci celé společnosti XY považovat opět za úspěšné.

Informativní stránka

Na základě příspěvku novinky, a tedy prvního kroku v rámci simulované situace se všichni čtyři respondenti rozhodli angažovat. Tři z nich zvolili odkaz v příspěvku slibující více informací o komunitě a v návrhu tedy směřovaném na informativní stránku. Těm tedy informativní stránka byla představena (v grafické podobě v Příloze 4) jako přímý krok, kam vedl jimi zvolený odkaz. Vzhledem k návrhu informativní stránky v rámci simulační situace nejen jako návaznosti na příspěvek novinky, ale taktéž možný prvotní kontakt s informací o komunitě, byl její návrh představen také respondentovi 3 a to z důvodu možnosti zjištění jeho rozhodování, pokud by tato stránka byla první informací, kterou o komunitě dostal. Po možnosti prohlédnout si a přečíst informační stránku byli respondenti opět požádáni o sdělení jejich reakce, již shrnuje Tabulka 9 níže:

Tabulka 9 Reakce respondentů na navrženou informační stránku

	Bez reakce	Projev engagementu	
		Připojení se ke komunitě	Kontaktování manažera komunity
Respondent 1		✓	
Respondent 2		✓	
Respondent 3	✓		
Respondent 4		✓	

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

V případě simulace návrhu tohoto kroku se rozhodli angažovat tři ze čtyř dotazovaných. Za zajímavou lze považovat především reakci respondenta 3, který po přečtení informační stránky neměl tendenci se jakkoli angažovat, a to navzdory tomu, že příspěvek novinky v něm potřebu angažování vzbudil. Svou odpověď však odůvodnil tím, že při své aktuální pracovní náplni necítí potřebu se do komunity zapojovat, ale že nevyklučuje své dodatečné připojení, pokud by z dlouhodobějšího hlediska řešil nějaký problém a komunita by mu tak mohla poskytnout možná řešení.

Ostatní respondenti se na základě navržené informační stránky rozhodli angažovat a pro svůj engagement zvolili přímé připojení ke komunitě. Respondent 1 svou volbu odůvodnil především zvědavostí. Respondent 2 naopak na základě informativní stránky zkonstatoval, že by pro něj byla přehlednější spíše jedna tabulka se vzděláváním jemu na míru (tedy forma akčního plánu, jež byl taktéž jedním z vybraných nástrojů v kapitole 3.2 *Vybrané nástroje*), ale že rád vyzkouší i tuto formu vzdělávání.

Opět tak lze z cílové skupiny simulačních rozhovorů pozorovat 75% engagement v podobě připojení se ke komunitě, což v porovnání s hodnotou stanovenou pro aplikaci v celé společnosti 2 % lze považovat za úspěch.

Příspěvek stimulující diskusi

Jelikož všichni respondenti alespoň v jednom z předcházejících kroků zvolili možnost připojit se ke komunitě, mohlo být v rámci simulace považováno za učinění kroku přihlášení se do Komunity vzdělávání v MS Teams společnosti XY. V rámci simulace byli tedy uvedeni do situace, kdy se přihlásili do komunity a v jejím prostředí jako jeden z příspěvků může být právě ten navržený v předcházející kapitole, jehož grafické zpracování se nachází v Příloze 4. Respondenti byli požádáni o jeho přečtení a následné sdělení jejich reakce v parametrech MS Teams. Odpovědi respondentů shrnuje následující Tabulka 10:

Tabulka 10 Reakce respondentů na příspěvek stimulující diskusi v komunitě

	Bez reakce	Projev engagementu	
		Reakce emotikonou	Komentář
Respondent 1	✓		
Respondent 2		✓	
Respondent 3	✓		
Respondent 4		✓	✓

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

V rámci tohoto kroku lze v reakcích respondentů již spatřovat značné rozdíly. Pro engagement se rozhodli pouze dva ze čtyř respondentů, tedy lze úspěšnost zhodnotit jako 50%. Respondenti 1 a 3 se na základě přečtení příspěvku rozhodli nereagovat. První z nich svou volbu zdůvodnil tématem, které se v příspěvku řeší, a tedy time management, jež pro něj nepřináší nic nového. Dále však dodal, že pokud by se jednalo o jiné, pro něj relevantní téma, pravděpodobně by reagoval. Respondent 3 doplnil svou volbu tím, že by příspěvek vnímal jako pasivní čtenář, a tedy by si případně diskusi, která by pod příspěvkem vznikla přečetl.

Na druhé straně respondenti 2 a 4 se rozhodli angažovat. Respondent 2 zvolil volbu reakce za pomoci emotikony, a to z důvodu, že je tento způsob pro něj rychlejší. Zároveň dodal, že pokud by se jednalo o jiné téma, pravděpodobně by reagoval i komentářem. Respondent 4 následně zvolil reakci emotikonem, konkrétně v podobě srdce a následně sdělil, že by reagoval komentářem: „*Super prioritizace! Praktikuji velmi podobně. Pomáhá mi si vše psát na papír, což mi umožňuje fyzické odškrtnutí úkolu a pocit zadostiučinění 😊*“.

V rámci tohoto kroku lze tedy jasně spatřovat vliv zvoleného tématu příspěvku, tedy time managementu a zároveň lze pozorovat právě již několikrát zdůrazňované kritické individuální předpoklady a fakt, že ne všichni se například o své praktiky v komentářích podělí. I přes různorodost výsledků lze považovat příspěvek jako efektivní, avšak zároveň se nabízí možnost simulovat pro přesnější výsledky ještě jiný typ školení.

Příspěvek odkazující na školení

V rámci posledního simulovaného kroku byl respondentům v rámci rozhovorů představen graficky zpracovaný návrh (v Příloze 4) příspěvku odkazujícího na školení vytvořeného v předcházející kapitole. Stejně jako v předcházejících krocích byli respondenti požádáni o jeho přečtení a následné sdělení jejich reakce shrnuté v Tabulce 11:

Tabulka 11 Reakce respondentů na příspěvek v komunitě odkazující na školení

	Projev engagementu			
	Bez reakce	Přihlášení na školení	Reakce emotikonou	Komentář
Respondent 1		✓		
Respondent 2	✓			
Respondent 3	✓			
Respondent 4	✓			

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Zde engagement zvolil pouze jeden ze čtyř respondentů a lze tak polemizovat nad úspěšností tohoto příspěvku. Respondent 1 svou volbu zdůvodnil tím, že na podobném školení nikdy nebyl a pokud by měl v daném čase volno, rád by se zúčastnil. Ostatní respondenti se rozhodli neangažovat. Z jejich komentářů však vyplynul vliv na jejich rozhodnutí ze strany tématu školení. Respondenti 2, 3 i 4 argumentovali tím, že z jejich pohledu jsou jejich schopnosti v rámci time managementu dostačující, či výborné a nemají tak důvod se takového školení účastnit. Respondent 3 navíc však doplnil, že například on sám má problém s komunikací a pokud by se tak jednalo o školení na toto téma, určitě by se přihlásil.

Ve srovnání s hodnotou stanoveného kritéria úspěchu pro aplikaci v rámci celé společnosti XY (2,5 % z celkového počtu členů) lze sice tento případ s 25% mírou engagementu považovat za úspěšný, avšak tento simulovaný krok je nutné zhodnotit jako silně ovlivněný volbou školení pro simulaci. Zároveň díky tomu, že ani jeden z oslovených respondentů dosud dané školení neabsolvoval nedošlo taktéž k engagementu ve sdílení zkušenosti, a tedy i zpětné vazby. Lze

však předpokládat, že při realizaci příspěvku tohoto typu v komunitě vzdělávání ve společnosti XY, a tedy i většího vzorku, cílové skupiny a reálného průběhu by k tomuto engagementu pravděpodobně došlo.

3.4.2 Doporučení

Využití nástroje tvorby a budování komunit ve společnosti XY může být považováno za vhodné a lze doporučit konkrétní realizaci v rámci organizace. A to na základě navržené simulační situace a jejich jednotlivých kroků simulujících realizaci komunity v rámci společnosti XY. Konkrétní forma simulace provedená na základě rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti XY ukázala konkrétní vliv navržených kroků na engagement zaměstnanců, jehož realizace u tří ze čtyř navržených příspěvků převažovala.

Dále lze za cílem zvyšování engagementu zaměstnanců společnosti XY v rámci vzdělávání doporučit také využití dalších nástrojů aktivizace a angažovanosti, a to konkrétně tvorbu akčních plánů. Toto doporučení lze stanovit na základě průběhu simulačních rozhovorů, ve kterých z některých odpovědí vyplynula právě také konkrétní očekávání od komunity a vzdělávání, která lze naplnit právě dalšími vybranými nástroji metodou Team DELPHI v kapitole 3.2 *Vybrané nástroje*. Sami respondenti z vybraných nástrojů specifikovali především e-learning a určitou formu tvorby akčních plánů. Přičemž konkrétní možnosti jejich využití může být právě v rámci již fungujících e-learningů ve společnosti XY nebo nasazením dalších vzdělávacích nástrojů, které fungují nejen na principu e-learningu, ale zároveň učícímu se generují akční plán přímo na míru jeho potřebám a zájmům.

Ze stejného důvodu lze dále doporučit také implementaci vybraného nástroje gamifikace, který s hodnotou 3,6 byl v kapitole 3.2.1 *Výběr nástrojů* zvolen jako vhodný pro použití ve společnosti XY a následně v kapitole 3.2.2 *Významnost efektu nástrojů na engagement zaměstnanců* ohodnocen jako nástroj s vysokou mírou vlivu na engagement s hodnotou 2,6. Tedy konkrétně jeho větší využití v rámci nabízených školení společností XY i například v rámci komunity.

V poslední řadě lze doporučit implementaci analytiky do interního portálu. Toto doporučení lze stanovit na základě analytické části této práce, a to v důsledku hodnocení současného stavu v organizaci v kapitole 3.1 *Současný stav v organizaci* a také následně v průběhu návrhu simulační situace v kapitole 3.3.1 *Komunita vzdělávání*, a především části návrhu zhodnocení realizace dané situace. Tento krok lze společnosti XY doporučit především z hlediska evaluace práce se zaměstnanci a hodnocení efektivnosti jednotlivých kroků, a to nejen v navrhované komunitě vzdělávání. Na základě možnosti analyzovat přímo například příspěvky na úvodní stránce interního portálu a prokliky odkazů v nich obsažených by následně bylo možné nejen lépe měřit efektivnost jednotlivých kroků, ale taktéž optimalizovat zákaznickou, v tomto případě zaměstnaneckou cestu.

4 Závěr

Zákaznická cesta a její jednotlivé kroky tvoří velmi podstatnou část celkové zkušenosti zákazníka, která následně ovlivňuje jeho vztah se společností. Spolu s měnícími trendy se tak mění i nároky a očekávání zákazníků od zkušeností, jimž je třeba firemní strategie přizpůsobovat. Experiential marketing se tak věnuje právě marketingu z pohledu zkušenosti zákazníka a jeho přímého zapojení v daném procesu. Na což navazuje součást zkušenostního marketingu – engagement marketing, který klade důraz právě na přímou participaci zákazníků na procesech, a to jak těch spojených s produktem a jeho propagací, tak těch, které daný produkt teprve utvářejí.

Využití engagement marketingu se ukázalo jako možné nejen v tradičním pojetí marketingu firmy směrem k zákazníkovi, nýbrž také v pojetí interního marketingu v rámci organizace. Konkrétní oblastí, ve které se toto prolnutí ukázalo, byla právě oblast firemního vzdělávání a marketingu jeho produktů směrem k zaměstnancům. Ti jsou v danou chvíli považováni za zákazníky a produkty a způsob jejich propagace jsou jim uzpůsobovány tak, aby byly v souladu s požadavky zaměstnanců na zkušenostní cestu.

Nejen, že je tedy třeba získat engagement z pohledu marketingu, ale taktéž následně v rámci vzdělávání samotného, které vyžaduje určitou míru participace. Ukázalo se, že obě tyto oblasti jsou v tomto pojetí velmi úzce provázány. Právě tyto předpoklady tak vedly k důvodu zkoumání engagement marketing managementu v rámci organizace, a to v oblasti vzdělávání, v této diplomové práci.

Hlavním cílem práce bylo stanovení aplikování engagement marketingu v rámci vybrané organizace v oblasti vzdělávání, na základě čehož hlavním přínosem je taktéž vyšší míra angažovanosti zaměstnanců v rámci vzdělávání samotného. Přičemž dílčími přínosy, které práce měla poskytnout, bylo identifikování a výběr nástrojů a forem engagementu. A na jejich základě a s aspekty získanými na základě zhodnocení aktuální situace ve vybrané společnosti XY provést výběr vhodných nástrojů pro vybranou organizaci. V konečném důsledku pak na výsledcích těchto dvou kroků navrhnout konkrétní aplikaci vybraných nástrojů a zhodnocení v podmínkách dané společnosti na základě simulace.

Na základě literární rešerše především zahraniční literatury a teorií jejích autorů práce identifikovala deset forem a nástrojů aktivizace a angažovanosti, a to konkrétně: Appreciative inquiry, Make the Difference, tvorba a rozvoj komunit, přístup virální změny, storytelling, digitální komunikační kanály, podpora hlasu zaměstnance, setkávání menších skupin, gamifikace, tvorba akčních plánů. Použitím metody Team DELPHI bylo následně týmem specialistů společnosti XY vybráno sedm nástrojů pro použití v jejích podmínkách (tvorba a rozvoj komunit, storytelling, digitální komunikační kanály, gamifikace, tvorba akčních plánů, podpora hlasu zaměstnance, setkávání menších skupin). Z jejich následného ohodnocení dle míry vlivu na engagement zaměstnanců došlo k nejlepšímu hodnocení s hodnotou 3,0 (z hodnotící škály 1–3), nejvyšší mírou vlivu, nástroje tvorby a rozvoje komunit, následovaného digitálními komunikačními kanály s hodnotou 2,8 a dalšími nástroji s hodnotami 2,6 (storytelling, gamifikace, tvorba akčních plánů).

V důsledku výsledků výběru nástrojů pro použití ve společnosti XY byla navržena simulační situace komunity vzdělávání, která přinesla tři konkrétní kroky budování komunity vzdělávání v organizaci. V rámci těchto kroků došlo následně k vytvoření čtyř konkrétních textových návrhů vyvolávajících engagement zaměstnanců pro komunitu a v jejím rámci. Zhodnocení těchto návrhů vybranými zaměstnanci na základě simulačních rozhovorů přineslo výsledky, ve kterých tři ze čtyř navržených příspěvků jednoznačně vyvolaly u zaměstnanců engagement. Přičemž u prvního z příspěvků došlo k engagementu u všech čtyř zaměstnanců.

U druhého příspěvku uvádějícího komunitu se angažovali tři ze čtyř respondentů a u třetího poté dva, přičemž ti, kteří svůj engagement v daném kroku neprojeví argumentovali zvoleným tématem. V rámci simulačního rozhovoru došlo k engagementu u čtvrtého návrhu pouze ze strany jednoho respondenta, avšak na základě získaných zdůvodnění rozhodnutí zaměstnanců lze předpokládat, že v případě zvolení jiného tématu by pravděpodobně došlo k výraznějšímu engagementu ze strany více respondentů.

Vzhledem k výsledkům výběru nástrojů a simulační situace aplikace komunity ve společnosti XY lze doporučit aplikování engagement marketingu v pojetí vnitřního prostředí firmy, a tedy směrem na zaměstnance jako zákazníky v dané oblasti. Stejně tak lze na základě výběru a ohodnocení nástrojů aktivizace a angažovanosti spolu s výsledky simulačních rozhovorů doporučit aplikování dalších z těchto nástrojů, a to konkrétně tvorbu akčních plánů a gamifikaci. V rámci zhodnocení současného stavu v organizaci a následného návrhu vyhodnocení aplikování navržené situace lze poté společnosti XY doporučit implementování možnosti analytiky do prostředí interního portálu, a to pro lepší, a především přesnější možnost hodnocení efektivity komunikace se zaměstnanci.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th edition. London: KoganPage, 2020. 800 p. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BATAT, W. *Experiential Marketing: Consumer Behavior, Customer Experience and The 7Es*. 1st edition. London: Routledge, 2019. 302 p. ISBN 978-1-138-29315-1.

BRIDGER, E. *Employee Engagement: A Practical Introduction*. 2nd edition. London: KoganPage, 2018. 264 p. ISBN 978-0-7494-8351-7.

DOLLINS, M., STEMMLE, J. *Engaging Employees Through Strategic Communication: Skills, Strategies and Tactics*. 1st edition. New York: Routledge, 2022. 272 p. ISBN 978-0-367-90391-6.

GUDIJKSEN, S., INLOVE, J. *Gamification for Business: Why innovators and changemakers use games to break down silos, drive engagement and build trust*. 1st edition. London: KoganPage, 2018. 320 p. ISBN 978-0-7494-8432-3.

HEAD, T. *Customer Experience Management*. 2nd edition. Delhi: White Word Publications, 2014. 86 p. ISBN 978-81-323-4118-5.

IMPERATORI, B. *Engagement and Disengagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. 1st edition. Cham: Springer, 2017. 113 p. ISBN 978-3-319-51885-5.

KNOWLES, M., HOLTON, E., SWANSON, R., ROBINSON, P. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 9th edition. London: Routledge, 2020. 406 p. ISBN 978-0-367-23425-6.

PALMATIER, R. W., KUMAR, V., HARMELING, C. M. *Customer Engagement Marketing*. 1st edition. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. 328 p. ISBN 978-3-319-61984-2.

PINE, B., GILMORE, J. *The Experience Economy: Competing for customer time, attention, and money*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2019. 329 p. ISBN 978-1-63369-797-3.

ROSS, S. *Training and Development in Organizations: An Essential Guide for Trainers*. 1st edition. New York: Routledge, 2019. 216 p. ISBN 978-1-138-09729-2.

SHUCK, B. *Employee Engagement: A Research Overview*. 1st edition. London: Routledge, 2020. 96 p. ISBN 978-1-138-49060-4.

SMITH, K., HANOVER, D. *Experiential Marketing: Secrets, Strategies and Success Stories from the World's Greatest Brands*. 1st edition. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. 224 p. ISBN 978-1-119-14587-5.

ZYMINKOWSKA, K. *Customer Engagement in Theory and Practice: A Marketing Management Perspective*. 1st edition. Cham: Palgrave Pivot, 2019. p. 159. ISBN 978-3-030-11676-7.

Vědecké články

BATAT, W. How Do Adolescents Define their Own Competencies in the Consumption Field? A Portrait Approach. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 2014, vol. 29, no. 1, p. 25–54. ISSN: 2051-5707.

BERRAIES, S., HAMOUDA, M. Customer Empowerment and Firm's Performance: The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 2018, vol. 36, no. 2, p. 336–356. ISSN 0265-2323.

GILOVICH, T., KUMAR, A., JAMPOL, L. A wonderful life: experiential consumption and the pursuit of happiness. *Journal of Consumer Psychology*, 2014. vol. 25, no. 1, p. 152–165. ISSN 1057-7408.

HARMELING, M., MOFFETT, J., ARNOLD, M., CARLSON, B. Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2017. vol. 45, no. 3, p. 312–335. ISSN 0092-0703.

CHANG, W.-J. Experiential marketing, brand image and brand loyalty: a case study of Starbucks. *British Food Journal*, 2020, vol. 123, no. 1, p. 209–223. ISSN 0007-070X.

LACKO, B. Metody a techniky projektového řízení. *Sborník vybraných kapitol z přípravy a řízení projektů: výukový materiál z projektu Euromanažer*. Nový Jičín: Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, 2007, s. 60–105. ISBN 978-80-239-8567-2.

LEMON, K., VERHOEF, P. Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 2016, vol. 80, no. 6, p. 69–96. ISSN 0022-2429.

PANSARI, A., KUMAR, V. Customer Engagement: The Construct, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2017, vol. 45, no. 3, p. 294–311. ISSN 0092-0703.

SHUCK, B., ADELSON, J., REIO, T. The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 2017a, vol. 56, no. 6, p. 953–977. ISSN 0090-4848.

SHUCK, B., OSAM, K., ZIGARMI, D., NIMON, K. Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, 2017b, vol. 16, no. 3, p. 263–293. ISSN 1552-6712.

SCHMITT, B., JOŠKO, B., ZARANTONELLO, L. From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 2015, vol. 25, no. 1, p. 166–171. ISSN 1057-7408.

SKANDALIS, A., BYROM, J., BANISTER, E. Experiential marketing and the changing nature of extraordinary experiences in post-postmodern consumer culture. *Journal of Business Research*, 2019, vol. 97, p. 43–50. ISSN 0148-2963.

SUN, L. Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 2019, vol. 9, no. 1, p. 63–80. ISSN 2162-3058.

UNITED NATIONS, DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, POPULATION DIVISION *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision: Highlights*. New York: United Nations, 2014. p. 27. ISBN 978-92-1-151517-6.

UNITED NATIONS, DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, POPULATION DIVISION *World Urbanization Prospects 2018: Highlights*. New York: United Nations, 2019. p. 30. ISBN 978-92-1-148318-5.

Internetové zdroje

COOPERRIDER, D. What is Appreciative Inquiry? – David Cooperrider. *David Cooperrider and Associates* [online]. 2012 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.davidcooperrider.com/ai-process/>.

HERRERO, L. The key Viral Change principles. *Viral Change: Resources* [online]. 2010 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://viralchange.files.wordpress.com/2010/03/the-key-viral-change-principles1.pdf>.

SORENSEN, S., ADKINS, A. Why Customer Engagement Matters So Much Now. *Gallup* [online]. 2014 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://news.gallup.com/businessjournal/172637/why-customer-engagement-matters.aspx>.

WORLD ECONOMIC FORUM Global Challenge Insight Report: The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum* [online]. 2016. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

WORLD ECONOMIC FORUM The Future of Jobs Report. *World Economic Forum* [online]. 2020 [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.

XY Výroční zpráva 2021. XY [online]. 2022a [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: https://www.xy.com/_doc/.

XY Základní údaje. XY [online]. 2022b [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.xy.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje>.

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s pracovníkem marketingu oddělení vzdělávání společnosti XY	I
Příloha 2 Zápis z první fáze metody Team DELPHI ve společnosti XY	V
Příloha 3 Zápis z druhé fáze metody Team DELPHI ve společnosti XY	VIII
Příloha 4 Navržené kroky simulační situace.....	XIII
Příloha 5 Simulační rozhovor s respondentem 1.....	XVI
Příloha 6 Simulační rozhovor s respondentem 2.....	XIX
Příloha 7 Simulační rozhovor s respondentem 3.....	XXII
Příloha 8 Simulační rozhovor s respondentem 4.....	XXV
Příloha 9 Prezentace	XXVIII

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s pracovníkem marketingu oddělení vzdělávání společnosti XY

Tazatel: Aneta Tomšíková

Respondent: Odborná koordinátorka marketingu vzdělávání společnosti XY

Datum rozhovoru: 03. 02. 2022

Tazatel:

Dobrý den, ještě jednou děkuji, že jste si na mne udělala čas. V rámci tohoto rozhovoru se budu dotazovat na fungování vzdělávání a jeho marketingu v rámci Vaší společnosti. Výsledky z tohoto rozhovoru budou následně zpracovány pro zhodnocení aktuálního stavu ve společnosti a celý rozhovor bude anonymizován.

Respondent:

Dobrý den, rádo se stalo.

Tazatel:

Co je úkolem Vašeho oddělení ve společnosti XY?

Respondent:

Mé oddělení je zodpovědné za komplexní vzdělávání zaměstnanců naší společnosti. V první řadě pečujeme o tzv. normativní neboli zákonné kvalifikace zaměstnanců – např. když má někdo v rámci své pracovní náplně řídit vysokozdvizný vozík, musí nejprve projít všemi relevantními školeními, aby tuto kompetenci získal i administrativně a mohl tudíž tuto činnost z pohledu zákona vykonávat. Tyto kvalifikace jsou přesně definovány jednak pracovní legislativou, jednak našimi interními normami, které jsou často ještě striktnější a detailnější. Pak je tu ale celá paleta nepovinných, dobrovolných vzdělávacích akcí různého typu, které rozšiřují kompetence zaměstnance horizontálně (směrem k převzetí větší zodpovědnosti, tedy řekněme kariérně), nebo vertikálně (směrem k rozšíření profesní kvalifikace či osobnímu rozvoji). Nabídka těchto vzdělávacích aktivit už je v současné době nesmírně široká, čítá přes 7 000 singulárních vzdělávacích možností, z čehož poměr normativních a nepovinných kurzů činí přibližně 1 : 3. Počínaje klasickými on-site školeními přes jejich on-line formy a nejrůznější typy hybridních a blended-learningů až po nejnověji adoptované tzv. MOOC platformy. Naši nabídku neustále rozšiřujeme a modifikujeme, a to především v souvislosti s aktuální globální transformací automotive segmentu.

Tazatel:

Všechna tato školení vytváří Vaši pracovníci, vznikají interně?

Respondent:

Nikoliv, to by vskutku nebylo v našich silách. Pokud vím, jediné školení, které vzniká zcela na bázi interních zdrojů, je to nástupní, které musí absolvovat každý nový interní zaměstnanec při svém nástupu do naší společnosti. Na všech ostatních produktech se nějakým způsobem podílí nějaký dodavatel – ať už je to zpracovatel samotného obsahu nebo jeho grafického ztvárnění, tvůrce digitalizované podoby, školitel/trenér, producent video-záznamu atp. U povinných školení je ten podíl o něco menší než u těch dobrovolných. Už jenom tím, že se snažíme všechny naše produkty digitalizovat, vstupuje nám do procesu mnoho třetích stran. Digitalizaci přirozeně masivním způsobem podnítila pandemie covidu-19 – abychom nezastavili či nezpomalili chod firmy kvůli absenci kvalifikací či nedostatku kompetencí, investovali jsme do přechodu na on-line či přímo digitální formu obrovské úsilí.

Tazatel:

Jakým způsobem tedy hlídáte kvalitu Vašich produktů?

Respondent:

Každý náš produkt, bez ohledu na jeho formu či obsah, má svého garanta/garantku čili interního pracovníka/pracovnici, který dohlíží na jeho obsahovou správnost, aktuálnost a relevanci.

Tazatel:

Jaká jsou témata produktů z kategorie dobrovolného vzdělávání?

Respondent:

Tak to je skutečně nesmírně různorodé. Tradičně silné zastoupení má jazyková výuka, už jenom z toho titulu, že valná část našeho managementu je ze zahraničí. Velmi oblíbené jsou tzv. soft skills, ať už zmíníme zvládání stresu či komunikační dovednosti. Projektové řízení či digitální dovednosti jsou rychle rostoucí témata, to samozřejmě souvisí s požadavky doby. A pak je tu specifická cílová skupina managementu, ta má své potřeby, které aktuálně souvisí především s transformací automotive průmyslu a tím potřebou jisté změny smýšlení. Flexibilně též reaguje i na nové situace, například související s pandemií, velkým tématem bylo např. řízení týmu na dálku. Covid nás i v tomto segmentu donutil digitalizovat, v tomto případě ale využíváme různé platformy, aktuálně nejvíc MS Teams, pro organizaci on-line akcí. Zaměstnanci oceňují digitální formy z mnoha důvodů, tím hlavním je aktuálně především jejich flexibilita, a to se také odráží na meziročním nárůstu účasti na těchto kurzech až devětkrát větším v roce 2021 oproti roku 2020. To se týká samozřejmě pouze našich technickohospodářských zaměstnanců, kteří mají k dispozici služební počítač. Těch evidujeme v tuto chvíli přibližně 19 500. Celkové statistiky jsou samozřejmě ovlivněny tím, že tito pracovníci mají možnost studovat v různorodých digitálních formách (on-line kurzy, e-learningy, digitální knihovny s videi a dalšími dokumenty), tam bohužel nedokážeme zatím statistiky vztáhnout k jednotlivým zaměstnancům, i když by se nám to hodilo.

Tazatel:

Jakým způsobem své produkty interně promujete? Jak se zaměstnanec dozví o svých možnostech?

Respondent:

To vždy závisí na typu produktu. Samozřejmě, kompletní a komplexní informace o naší nabídce máme na našem zaměstnaneckém portále. Nelze ovšem očekávat, že by si jej někdo podrobně pročítal, slouží buď k rychlé orientaci v nabídce, případně poskytuje detailní informace k jednotlivým produktům a samozřejmě odkazuje zaměstnance na aplikace, prostřednictvím kterých se na naše akce hlásí.

Co se povinných školení týče, tam prakticky marketing neexistuje, jelikož absolvování těchto akcí je dáno povinností zaměstnance. Upozornění na tuto povinnost máme již z většiny automatizováno, zaměstnanec s přístupem na zaměstnanecký portál může prostřednictvím různých aplikací ve svém profilu sledovat, jaká školení musí povinně absolvovat. U přímého personálu toto zajišťuje dedikovaná osoba na každém oddělení.

To je samozřejmě jiné u nepovinných akcí, které promujeme prostřednictvím interních komunikačních kanálů. Těch máme k dispozici celou řadu pro různé skupiny našich zaměstnanců. Nejvyužívanějšími jsou v současné době zaměstnanecké noviny, které zasahují jak THZ, tak přímý personál, a co se technickohospodářských zaměstnanců týče, je to určitě zaměstnanecký portál. Na tomto portále máme jednak naši informační sekci, kompletní nabídku vzdělávacích akcí, aplikaci, která shromažďuje video-záznamy proběhnuvších eventů, e-

learningy a další výukové materiály. Pokud chceme nějakou událost tzv. vypíchnout, upozorníme na ni na home-page portálu, kde se vystavují aktuality, tzv. novinky. Jejich prostřednictvím jsou zaměstnanci informováni o tom, jaké školení je pro ně aktuálně k dispozici, co je jeho obsahem, kdy se koná a jak se na něj přihlásit, případně na koho se obrátit se souvisejícími dotazy.

Tazatel:

Tímto způsobem inzerujete každý produkt?

Respondent:

To ne, to by se na tu home-page už nikdo jiný nedostal. Tento prostor využívají samozřejmě i další firemní oddělení, nechceme jej přehltnout naší bohatou nabídkou. Tímto způsobem upozorňujeme především na nové či inovované produkty, případně produkty, které jsou z nějakého důvodu vzhledem k situaci aktuální, např. školení související s mobilní prací, když vzpomenu pandemické období.

Tazatel:

Jaké další kanály tedy využíváte?

Respondent:

Jedním z těch tradičních je e-mailová komunikace. Ta je sice příhodná, jelikož nám umožňuje relativně přesně zasáhnout cílovou skupinu, ovšem snažíme se ji minimalizovat, a to především vzhledem k přehlcení mailových schránek příjemců. Zpráva standardně obsahuje detaily produktu, ty je ovšem možné sdílet i jinými způsoby.

Jedním z těch nejnovějších je využití zamykacích obrazovek služebních počítačů, tzv. lockscreens. Neaplikujeme je v případě všech novinek, opět nejsme ve firmě jediní, kdo by rád tento nástroj využíval. Vytipováváme relevantní produkty, na které poté na lockscreens odkazujeme pomocí QR kódu. Zaměstnanec jej načte pomocí svého mobilního telefonu, odkaz jej vede k detailům akce a přihlášení.

Tazatel:

Dokážete měřit, kolik zaměstnanců takový způsob reklamy zasáhne?

Respondent:

Bohužel ne, to náš portál neumí a hodně nás to mrzí, jelikož přesně takovou metriku bychom potřebovali pro účinnější zacílení našich marketingových aktivit. Z toho důvodu hledáme jiné kanály, prostřednictvím kterých bychom dokázali oslovit různé cílové skupiny zaměstnanců a které by nám poskytly lepší analytické možnosti. Zpětná vazba se nám od zaměstnanců dostává stále především osobní formou, případně prostřednictvím různých otevřených debat a diskusí.

Tazatel:

Tyto debaty pořádáte přímo za účelem sběru zpětné vazby?

Respondent:

Nikoliv, jedná se o akce pro zaměstnance, většinou různé formy setkání zaměstnanců s managementem, otevřené debaty, v rámci kterých tuto zpětnou vazbu získáváme, ovšem nikoliv cíleně.

Tazatel:

Jakým způsobem tedy získáte od účastníků svých produktů zpětnou vazbu?

Respondent:

Akce, které jsou organizovány přes SAP, následuje vždy povinně hodnotící dotazník, to je součástí našeho povinného reportingu.

Tazatel:

K tomu se ale dostanou pouze garanti akcí, že?

Respondent:

Přesně tak.

Tazatel:

Existuje tedy nějaká možnost, jak může zaměstnanec zjistit hodnocení akce, na kterou se chce přihlásit?

Respondent:

V tuto chvíli ne. Především v případech on-site školení si o hodnocení říká sám lektor, v rámci průběhu akce. Někteří používají vlastní zpětnovazebné dotazníky, pro zlepšení své práce. Je ovšem na samotných zaměstnancích, jak si reference na naše produkty šíří mezi sebou.

Tazatel:

Dobře, děkuji Vám za poskytnuté informace a Váš čas a přeji Vám pěkný den. Na shledanou.

Respondent:

Já děkuji za Váš zájem. Na shledanou.

Datum: 20. 03. 2022

Moderátor hlasování: Aneta Tomšíková

Základní informace:

Výběr pěti specialistů pro účely výběru a hodnocení efektu nástrojů na engagement proběhl na základě rozhodnutí týmu vzdělávání společnosti XY v rámci jejich rozhodovacích procesů tak, aby byl výběr co nejvhodnější pro účinný výběr.

Obě fáze metody Team DELPHI proběhly ve stejný den v přímé návaznosti na sebe. Před jejich samotným konáním dostali specialisté k dispozici kapitulu 2.3 *Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti*, aby se s dostatečným předstihem mohli s identifikovanými nástroji seznámit. A byla jim taktéž představena metoda, kterou bude volba probíhat.

Zápis:

1. Formulace společné otázky a dodatečných informací
 - a. Na základě stanoveného cíle celého využití metody Team DELPHI se tým specialistů dohodl na formulaci společné otázky ve znění: „*Jaké z těchto definovaných nástrojů jsou vhodné pro použití v podmínkách naší společnosti XY tak, aby mohlo dojít k jejich dopadu na engagement zaměstnanců vůči vzdělávání?*“.
 - b. Pro hodnocení jednotlivých nástrojů byla na základě společné otázky stanovena čtyř stupňová škála, přičemž došlo k dohodě jednotlivého hodnocení čísla 1–4 ve smyslu nevhodné, spíše nevhodné, spíše vhodné, vhodné. Z tohoto hodnocení byly následně stanoveny hodnoty celkového průměru pro celkové hodnocení vhodnosti nástroje a to nevhodné (1,00–1,49), spíše nevhodné (1,50–2,49), spíše vhodné (2,50–3,49) a vhodné (3,50–4,00).
 - c. Všem pěti specialistům byly poskytnuty hlasovací lístky pro hlasování v prvním i ve druhém kole.
2. První kolo hlasování
 - a. Na základě stanovené společné otázky a hodnotící škály byly specialisté požádáni o jejich anonymní hlasování na hlasovací lístky pro určení vhodnosti identifikovaných nástrojů. A to bez možnosti vzájemné diskuse.
 - b. Po dokončení hlasování došlo k výběru hlasovacích lístků moderátorem, který je následně zpracoval včetně průměru hodnoty u každého z nástrojů. Toto zpracování zobrazuje taktéž Tabulka 12.

Tabulka 12 Dílčí výsledky po prvním kole první fáze metody Team DELPHI

Nástroje	Specialista 1	Specialista 2	Specialista 3	Specialista 4	Specialista 5	Průměr
Appreciative inquiry	2	3	1	2	3	2,2
Make the Difference	1	2	1	2	1	1,4
Tvorba a rozvoj komunit	4	3	3	4	4	3,6
Přístup virální změny	3	1	2	1	2	1,8
Storytelling	4	3	3	4	3	3,4
Digitální komunikační kanály	4	3	4	3	4	3,6
Podpora hlasu zaměstnance	2	4	2	3	3	2,8
Setkávání menších skupin	3	2	3	3	2	2,6
Gamifikace	4	3	4	2	4	3,4
Tvorba akčních plánů	2	3	4	4	2	3,0

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

- c. Údaje z Tabulky 12 byly následně zjednodušeny moderátorem pouze na průměrnou hodnotu jednotlivých nástrojů, tedy bez viditelnosti hlasování jednotlivých specialistů, a to do Tabulky 3, která je v rámci této práce vložena do kapitoly 3.2.1 *Výběr nástrojů*.
- d. Tabulka 3 byla zveřejněna specialistům účastnícím se hlasování. O výsledcích se nesmělo diskutovat.

3. Druhé kolo hlasování

- a. Na základě zveřejnění výsledků prvního kola hlasování byli vybraní specialisté požádáni o anonymní hlasování v kole druhém na hlasovací lístky, a to bez možnosti diskuse s ostatními.
- b. Po dokončení hlasování došlo k výběru hlasovacích lístků moderátorem, který je následně zpracoval včetně průměru hodnoty u každého z nástrojů. Toto zpracování zobrazuje taktéž Tabulka 13.

Tabulka 13 Dílčí výsledky po druhém kole první fáze metody Team DELPHI

Nástroje	Specialista 1	Specialista 2	Specialista 3	Specialista 4	Specialista 5	Průměr
Appreciative inquiry	1	2	1	1	2	1,4
Make the Difference	1	2	1	2	1	1,4
Tvorba a rozvoj komunit	4	3	4	4	4	3,8
Přístup virální změny	2	1	1	1	2	1,4
Storytelling	4	4	3	4	3	3,6
Digitální komunikační kanály	4	3	4	3	4	3,6
Podpora hlasu zaměstnance	2	3	2	3	3	2,6
Setkávání menších skupin	3	2	3	3	2	2,6
Gamifikace	4	3	4	3	4	3,6
Tvorba akčních plánů	3	4	4	4	3	3,6

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

- c. Údaje z Tabulky 13 byly následně zjednodušeny moderátorem pouze na průměrnou hodnotu jednotlivých nástrojů, tedy bez viditelnosti hlasování jednotlivých specialistů, a to do Tabulky 4 která je v rámci této práce vložena do kapitoly 3.2.1 *Výběr nástrojů*.
 - d. Tabulka 4 byla zveřejněna specialistům účastnícím se hlasování.
4. Diskuse nad výsledky a přijetí rozhodnutí o hodnotách
- a. Po zveřejnění výsledků druhého kola hlasování byli specialisté vyzváni k diskusi nad jeho výsledky s cílem přijmout společná rozhodnutí o hodnotách, a tedy vhodnosti nástrojů.
 - b. Diskuse se v první části vinula okolo změn hodnocení jednotlivých specialistů mezi koly.
 - i. Přičemž u appreciative inquiry odůvodňovali změnu svého rozhodnutí k horšímu především z důvodu uvědomění si větší vhodnosti ostatních nástrojů a také zdlouhavosti jeho aplikace.
 - ii. Pozitivní změna u tvorby a rozvoje komunit byla odůvodněna naopak uvědoměním si možnosti jednoduchosti aplikace tohoto nástroje v rámci společnosti XY a to s využitím platformy MS Teams.
 - iii. Negativní změna hodnocení přístupu virální změny byla odůvodněna ne příliš jednoduchou možností aplikace ve společnosti XY.
 - iv. Naopak pozitivní změna hodnocení storytellingu se odvíjela od přehodnocení důležitosti komunikace se zaměstnanci.
 - v. Změna u nástroje podpory hlasu zaměstnance byla především za cílem zvýraznit tento faktor případně i pro jeho zakomponování do jiných aktivit společnosti XY.
 - vi. Pozitivní změna u nástroje gamifikace byla odůvodněna především na základě celkového hodnocení prvního kola jako takového a taktéž jeho využití v rámci nejen standardních školení, ale také těch on-line.
 - vii. Tvorba akčních plánů byla následně podpořena z důvodu zohlednění MOOC platformem, které se postupně mají onboardovat do firmy a tedy jejich využitelnosti pro tvorbu akčních plánů.
 - c. Následně se diskutovalo ohledně celkových hodnot v Tabulce 4 a vybraní specialisté jednoznačně došli k závěru výběru veškerých nástrojů s vhodností nástroje *vhodné*, tedy tvorby a rozvoje komunit, storytelling, digitální komunikační kanály, gamifikace a tvorba akčních plánů.
 - i. V návaznosti na určení těchto nástrojů jako jednoznačně vhodných pro použití ve společnosti XY bylo diskutováno nad nástroji s vhodností *spíše vhodné* (podpora hlasu zaměstnance, setkávání menších skupin) a na základě argumentů jejich využití například v rámci komunikace nebo v rámci pořádaných akcí se skupina specialistů shodla na jejich výběru právě z důvodu možnosti doplnění ostatních aktivit či nástrojů.
5. Výsledky
- a. Na základě první fáze metody Team DELPHI ve společnosti XY bylo vybráno celkem sedm nástrojů a to: tvorba a rozvoj komunit, storytelling, digitální komunikační kanály, gamifikace, tvorba akčních plánů, podpora hlasu zaměstnance a setkávání menších skupin.

Datum: 20. 03. 2022

Moderátor hlasování: Aneta Tomšíková

Základní informace:

Výběr pěti specialistů pro účely výběru a hodnocení efektu nástrojů na engagement proběhl na základě rozhodnutí týmu vzdělávání společnosti XY v rámci jejich rozhodovacích procesů tak, aby byl výběr co nejvhodnější pro účinný výběr.

Obě fáze metody Team DELPHI proběhly ve stejný den v přímé návaznosti na sebe. Před jejich samotným konáním dostali specialisté k dispozici kapitulu 2.3 Formy a nástroje aktivizace a angažovanosti, aby se s dostatečným předstihem mohli s identifikovanými nástroji seznámit. A byla jim taktéž představena metoda, kterou bude volba probíhat.

Zápis:

1. Formulace společné otázky a dodatečných informací
 - a. Na základě stanoveného cíle celého využití metody Team DELPHI se tým specialistů dohodl na formulaci společné otázky pro druhou fázi ve znění: „*Jak velký vliv mohou dané nástroje mít na engagement zaměstnanců při jejich použití ve společnosti XY?*“.
 - b. Pro hodnocení jednotlivých nástrojů byla na základě společné otázky stanovena tři stupňová škála, přičemž došlo k dohodě jednotlivého hodnocení čísla 1–3 ve smyslu malý vliv, střední vliv, vysoký vliv. Z tohoto hodnocení byly následně stanoveny hodnoty celkového průměru pro celkové hodnocení míry vlivu nástroje na engagement zaměstnanců a to nízká (1,00–1,49), střední (1,50–2,49), vysoká (2,50–3,00).
 - c. Bylo upřesněno, že hodnocení se nyní týká pouze nástrojů vybraných v první fázi.
 - d. Všem pěti specialistům byly poskytnuty hlasovací lístky pro hlasování v prvním i ve druhém kole.
2. První kolo hlasování
 - a. Na základě stanovené společné otázky a hodnotící škály byly specialisté požádáni o jejich anonymní hlasování na hlasovací lístky pro určení míry vlivu nástrojů na engagement zaměstnanců ve společnosti. A to bez možnosti vzájemné diskuse.
 - b. Po dokončení hlasování došlo k výběru hlasovacích lístků moderátorem, který je následně zpracoval včetně průměru hodnoty u každého z nástrojů. Toto zpracování zobrazuje taktéž Tabulka 15.

Tabulka 14 Dílčí výsledky po prvním kole druhé fáze metody Team DELPHI

Nástroje	Specialista 1	Specialista 2	Specialista 3	Specialista 4	Specialista 5	Průměr
Tvorba a rozvoj komunit	3	3	3	3	3	3,0
Storytelling	2	3	3	2	3	2,6
Digitální komunikační kanály	3	2	3	3	2	2,6
Gamifikace	3	3	2	2	3	2,6
Tvorba akčních plánů	2	3	2	2	3	2,4
Podpora hlasu zaměstnance	2	2	2	2	3	2,2
Setkávání menších skupin	3	2	2	2	2	2,2

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

- c. Údaje z Tabulky 15 byly následně zjednodušeny moderátorem pouze na průměrnou hodnotu jednotlivých nástrojů, tedy bez viditelnosti hlasování jednotlivých specialistů, a to do Tabulky 6, která je v rámci této práce vložena do kapitoly 3.2.2 *Významnost efektu nástrojů na engagement zaměstnanců*.
- d. Tabulka 6 byla zveřejněna specialistům účastnícím se hlasování. O výsledcích se nesmělo diskutovat.

3. Druhé kolo hlasování

- a. Na základě zveřejnění výsledků prvního kola hlasování byli vybraní specialisté požádáni o anonymní hlasování v kole druhém na hlasovací lístky, a to bez možnosti diskuse s ostatními.
- b. Po dokončení hlasování došlo k výběru hlasovacích lístků moderátorem, který je následně zpracoval včetně průměru hodnoty u každého z nástrojů. Toto zpracování zobrazuje také Tabulka 16.

Tabulka 15 Dílčí výsledky po druhém kole druhé fáze metody Team DELPHI

Nástroje	Specialista 1	Specialista 2	Specialista 3	Specialista 4	Specialista 5	Průměr
Tvorba a rozvoj komunit	3	3	3	3	3	3,0
Storytelling	2	3	3	2	3	2,6
Digitální komunikační kanály	3	3	3	3	2	2,8
Gamifikace	3	3	2	2	3	2,6
Tvorba akčních plánů	2	3	2	3	3	2,6
Podpora hlasu zaměstnance	2	2	2	2	3	2,2
Setkávání menších skupin	3	2	2	2	2	2,2

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

- c. Údaje z Tabulky 16 byly následně zjednodušeny moderátorem pouze na průměrnou hodnotu jednotlivých nástrojů, tedy bez viditelnosti hlasování jednotlivých specialistů,

a to do Tabulky 7 která je v rámci této práce vložena do kapitoly 3.2.2 *Významnost efektu nástrojů na engagement zaměstnanců*.

d. Tabulka 7 byla zveřejněna specialistům účastnícím se hlasování.

4. Diskuse nad výsledky a přijetí rozhodnutí o hodnotách

a. Po zveřejnění výsledků druhého kola hlasování byli specialisté vyzváni k diskusi nad jeho výsledky s cílem přijmout společná rozhodnutí o hodnotách, a tedy míře vlivu jednotlivých nástrojů na engagement zaměstnanců společnosti.

b. Diskuse se v první části vinula okolo změn hodnocení jednotlivých specialistů mezi koly.

i. Pozitivní změna u digitálních komunikačních kanálů byla odůvodněna zohledněním možnosti využití taktéž MS Teams a také síly komunikace se zaměstnanci, a tedy jejího potenciálu.

ii. Pozitivní změna u tvorby akčních plánů byla odůvodněna především možností nabídnutí samostatnosti ve vzdělávání zaměstnancům a také v důsledku určitou míru snížení objemu práce pracovníků vzdělávání společnosti XY.

c. Následně se diskutovalo ohledně celkových hodnot v Tabulce 7 a vybraní specialisté i vzhledem k minimálním změnám mezi hlasovacími koly došli k velmi jednoznačnému závěru o vysoké míře vlivu na engagement u těchto nástrojů: tvorba a rozvoj komunit, storytelling, digitální komunikační kanály, gamifikace, tvorba akčních plánů.

i. U z předchozí fáze vybraných doplňkových nástrojů došlo k hodnocení střední míry vlivu na engagement zaměstnanců. I přes to však právě jako doplňky tým specialistů tyto nástroje souhlasně považuje pro zvýšení engagementu ve společnosti XY vhodné, a to tedy konkrétně: tvorba akčních plánů, setkávání menších skupin.

5. Výsledky

a. Na základě hodnocení vlivu nástrojů na engagement zaměstnanců ve společnosti XY ve druhé fázi byly nástroje dle míry seřazeny od největší míry vlivu po nejmenší: tvorba a rozvoj komunit, digitální komunikační kanály, storytelling, gamifikace, tvorba akčních plánů, podpora hlasu zaměstnance, setkávání malých skupin.

b. Vzhledem k naprosté jednoznačnosti největší míry vlivu na engagement zaměstnanců ve společnosti XY u nástroje tvorby a rozvoje komunit (v obou kolech s hodnotou 3,0) bylo velmi podpořeno využití právě tohoto nástroje, což následně potvrdilo také vedení oddělení vzdělávání společnosti XY.

6. Závěrečná diskuse

a. Na základě vybraných a ohodnocených nástrojů následovala závěrečná diskuse o konkrétním použití jednotlivých nástrojů ve společnosti.

b. Tvorba a rozvoj komunit

i. Specialisté diskutovali o komunitě ve společnosti XY jako o možnosti vytvoření prostoru pro zaměstnance, který by jim poskytl prvky neformálnosti, ale zároveň relevance a umožnil by lepší komunikaci společnosti se zaměstnanci a také mezi nimi samotnými.

- ii. Byla tedy diskutována určitá možnost využití komunity jako komunikačního kanálu a možnosti, jak podpořit hlas zaměstnanců.
 - iii. Pro aplikaci bylo shodou specialistů navrženo online řešení za pomoci MS Teams s doplňkovou formou setkávání zaměstnanců. Použití MS Teams dle specialistů tvoří velký benefit, jelikož jsou na něj zaměstnanci zvyklí.
 - iv. Taktéž bylo diskutováno zapojení engagement leaderů, které bylo zkonstatováno jako jeden ze zásadních faktorů podpory engagementu ve společnosti. Především se specialisté shodli, že se jedná o formu podpory důvěryhodnosti pro zaměstnance, jelikož engagement leader je v podstatě jedním z nich.
- c. Digitální komunikační kanály
- i. Důležitost digitálních komunikačních kanálů byla odsouhlasena z důvodu dnešní doby a přítomnosti digitalizace v jakékoli komunikaci. Pro společnost XY pak specialisté argumentovali počtem zaměstnanců společnosti a rychlostí této formy komunikace.
 - ii. Pro použití byl v rámci diskuse zmiňován interní portál pro jednosměrnou komunikaci mezi organizací a zaměstnancem. Především byl diskutován obsah příspěvku, kde byly zmiňovány prvky odkazů, podrobnějších informací, stažení souboru či QR kódu.
 - iii. Dále byla diskutována alternativní forma na bázi sociálních sítí, přičemž došlo k závěru, že ve společnosti XY jí může být MS Teams a její funkcionality hromadných konverzací a týmů. Zároveň v tomto ohledu bylo diskutováno propojení s tvorbou komunity.
- d. Storytelling
- i. Na základě hodnocení se tým specialistů shodl na důležitosti tohoto nástroje pro získání důvěry zaměstnanců a efektivní poskytnutí faktorů smysluplnosti a relevance.
 - ii. Diskuse dospěla k závěru možnosti využití tohoto nástroje v rámci jakéhokoli kanálu, který společnost XY využívá. V ohledu na míru vlivu byly následně zdůrazněny interní portál a sdílení příběhu na úvodní stránce, storytellingu jako součástí školení.
 - iii. Jako rozhodující pro použití ve společnosti XY byla stanovena přítomnost aktivizačních prvků, formulace příběhu smysluplně a relevantně pro zaměstnance a také v souladu s misí a záměry společnosti XY.
- e. Gamifikace
- i. V rámci diskuse byla zdůrazňována pozitivní zkušenost s gamifikací v rámci školení a jejího efektu na engagement zaměstnanců. Stejně tak byla zdůrazňována pravděpodobnost, že v případě využití prvků gamifikace ze zkušenosti dochází k efektivnějšímu procesu učení či praktickému využití.
 - ii. V druhé řadě bylo také diskutováno o formě zpestření pro zaměstnance a tím také motivace a impulsu ke zvýšení angažování. Tedy ve výsledku se jedná o benefity pro obě strany.
 - iii. Pro použití byly diskutovány hry v rolích a další praktické aplikace znalostí, vedoucí především k engagementu v rámci dané vzdělávací akce. Pro online

formu vzdělávání byly dále diskutovány nástroje Whiteboard a Miro, které jsou ve společnosti XY používány.

- iv. Pro oba druhy školení byly následně diskutovány formy gamifikace v podobě kvízů a soutěží, a to především těch digitalizovaných ze zařízení zaměstnanců. Přičemž bylo zmiňováno využití těchto prvků nejen pro školení přímo, ale i pro jejich tvorbu.
- f. Tvorba akčních plánů
- i. Diskutována byla především motivační stránka použití tohoto nástroje, přičemž skloňována byla především samostatnost a nezávislost zaměstnance, čímž právě dochází k podpoře jeho motivace.
 - ii. Stejně tak byla diskutována stránka určité formy úlevy řízení těchto procesů v případě jejich alespoň částečné implementace. Navíc, pokud se jedná o plán digitální, došlo ke shodě specialistů, že odpadá hromadná organizace vzdělávací akce a zaměstnanec ji může absolvovat kdykoli během své pracovní doby.
 - iii. Specialisté se shodli na realizovatelnosti online formy tvorby akčních plánů, a to především u e-learningu či přímou implementací nástrojů, které tuto funkci mají. V takovém případě specialisté očekávají přímý projev zvýšeného engagementu na počtu absolvovaných školení.
- g. Podpora hlasu zaměstnance
- i. V tomto případě byly diskutovány formy použití v rámci dvoustranné komunikace a zaměstnaneckých fór, a to v návaznosti na akce, které se v rámci společnosti XY pořádají. Specialisté tuto shodu odůvodňovali především důležitostí poskytnout zaměstnanci prostor pro vyjádření.
- h. Setkávání menších skupin
- i. V rámci diskuse byl výběr odůvodňován především jednoduchostí aplikace i v rámci týmových porad, a to jak online, tak i off-line, přičemž došlo ke shodě, že právě off-line setkávání by ve společnosti XY na engagement zaměstnanců mělo větší dopad.
 - ii. Zároveň bylo diskutováno pořádání eventů, které by zaměstnancům poskytly možnost interagovat v reálném čase a angažovat se. Přičemž byla uvedena možnost samostatné organizace nebo v souvislosti například s komunitou.

Obrázek 3 Novinka na úvodní stranu interního portálu



Máte pocit, že by Vám rozšíření Vašich obzorů pomohlo ve výkonu Vaší práce? Připojte se ke Komunitě vzdělávání a rozvíjejte své možnosti spolu s Vašimi kolegy!

Rádi byste se nadále vzdělávali, ale nejste si jistí, jaké máte aktuálně možnosti?

Narážíte při řešení problémů při své práci na určité limity svých znalostí, a naopak v určitých oblastech cítíte, že na základě svých zkušeností byste rádi předali některé znalosti svým kolegům?

Pak nám dovoluňte Vás pozvat do Komunity vzdělávání vznikající pod záštitou oddělení vzdělávání společnosti XY.

Kromě veškerých možností vzdělávání na jednom místě na Vás čekají zajímavá témata k diskusi, možnost sdílet své zkušenosti, či problémy s ostatními členy komunity, nebo také příležitost podílet se na tvorbě vzdělávání pro Vaše kolegy.

Hledali jste přesně něco takového?
Přidejte se k nám v MS Teams **ZDE**.


Rádi byste se o aktivitách Komunity vzdělávání dozvěděli více? Připravili jsme pro Vás přehled možností, které Vám Komunita vzdělávání nabízí včetně zkušeností současných členů **ZDE**.

Pokud máte jakékoli další dotazy, neváhejte kontaktovat Manažera Komunity na tel.: +420 123 456 789 nebo na manazer.komunity@spolecnostXY.cz

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Obrázek 4 Informativní stránka komunity vzdělávání na interním portálu

KOMUNITA VZDĚLÁVÁNÍ



Nově vznikající komunita Vám nabízí prostor pro rozšíření Vašich obzorů a možnost neformálního sdílení Vaší vlastní cesty se svými kolegy.

Pokud hledáte nové možnosti, jak řešit některé problémy, na které při výkonu své práce narážíte, rádi byste některé své znalosti a zkušenosti předali dále, rádi byste diskutovali na zajímavá témata, nebo jen měli přehled o vzdělávání v rámci společnosti XY? Pak se k nám neváhejte připojit!


Jak komunita funguje?

Komunita vzdělávání společnosti XY funguje v rámci MS Teams a je otevřená všem zaměstnancům, které její obsah zajímá. V MS Teams se k nám můžete kdykoli připojit a zároveň se kdykoli také odpojit.


Co přesně mě v komunitě čeká?

Jak již sám název napovídá, komunita vzdělávání se věnuje tématům vzdělávání v naší společnosti. Pravidelně Vás bude informovat nejen o dostupných školeních ve společnosti XY, ale také nejnovějších trendech a zajímavých tématech spojených se vzděláváním. Zároveň Vám její primární kanál umožní sdílet Vaše názory, problémy, či zajímavosti, diskutovat nad nimi s ostatními, či se přímo zapojit do procesu vzdělávání a jeho formě ve společnosti XY.


Postřehy členů komunity



„Komunita vzdělávání mi umožňuje být v obraze a vědět tak o nabízených možnostech, které mi při mé práci mohou pomoci.“



„Baví mě být součástí procesu tvorby něčeho, co následně ovlivňuje fungování celé společnosti XY.“



„V komunitě jsem především kvůli možnosti diskuse s ostatními nad jejich způsoby řešení některých problémů, na které při své práci narážím.“

Chci se připojit!

Připojte se jedním kliknutím [ZDE](#)

Mám dotazy

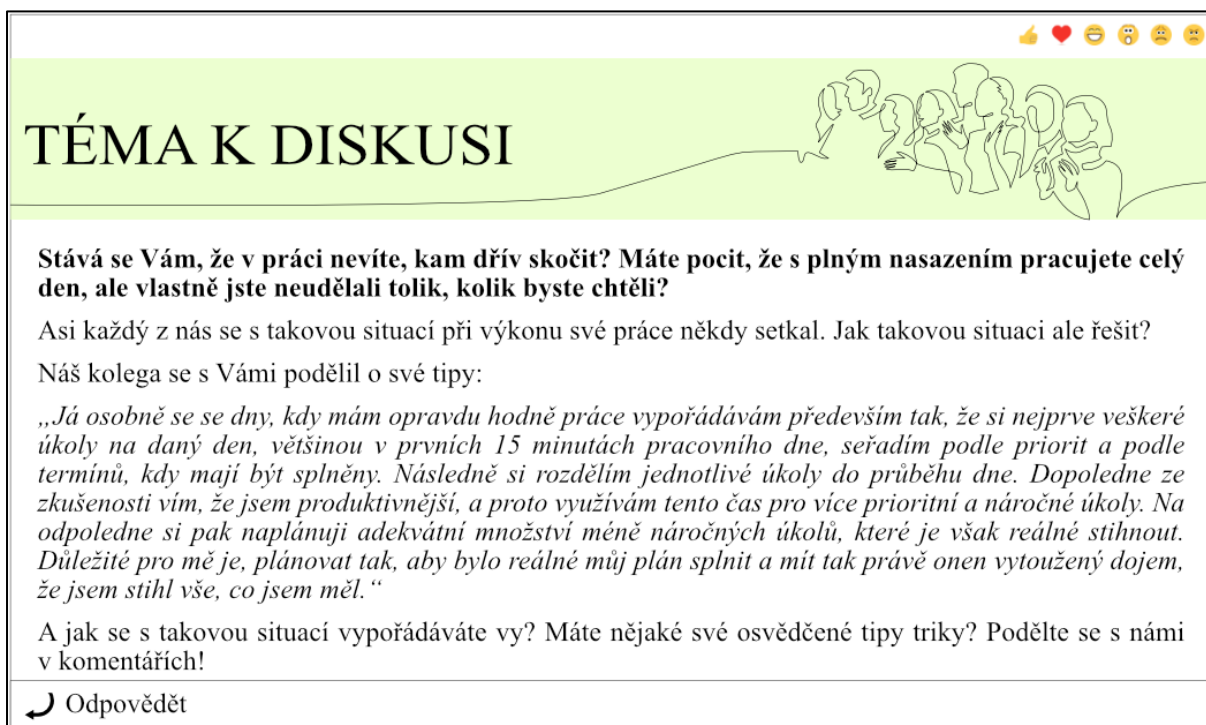
Kontaktujte Manažera Komunity

+420 123 456 789

manazer.komunity@spolecnostXY.cz

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Obrázek 5 Příspěvek v komunitě stimulující diskusi



The screenshot shows a community post with a light green header. The header contains the title "TÉMA K DISKUSI" in large, bold, black letters. To the right of the title is a line-art illustration of a group of people in conversation. Above the illustration are several social media-style icons: a thumbs up, a heart, a speech bubble, and three different facial expressions. Below the header, the main text of the post is in black. It starts with a bolded question: "Stává se Vám, že v práci nevíte, kam dřív skočit? Máte pocit, že s plným nasazením pracujete celý den, ale vlastně jste neudělali tolik, kolik byste chtěli?". This is followed by a paragraph: "Asi každý z nás se s takovou situací při výkonu své práce někdy setkal. Jak takovou situaci ale řešit? Náš kolega se s Vámi podělil o své tipy:". Then, a quote in italics: "„Já osobně se se dny, kdy mám opravdu hodně práce vypořádávám především tak, že si nejprve veškeré úkoly na daný den, většinou v prvních 15 minutách pracovního dne, seřadím podle priorit a podle termínů, kdy mají být splněny. Následně si rozdělím jednotlivé úkoly do průběhu dne. Dopoledne ze zkušenosti vím, že jsem produktivnější, a proto využívám tento čas pro více prioritní a náročné úkoly. Na odpoledne si pak naplánuji adekvátní množství méně náročných úkolů, které je však reálné stihnout. Důležité pro mě je, plánovat tak, aby bylo reálné můj plán splnit a mít tak právě onen vytoužený dojem, že jsem stihl vše, co jsem měl.“". Below the quote is another paragraph: "A jak se s takovou situací vypořádáváte vy? Máte nějaké své osvědčené tipy triky? Podělte se s námi v komentářích!". At the bottom left of the post area is a curved arrow icon pointing left and the text "Odpovědět".

TÉMA K DISKUSI

Stává se Vám, že v práci nevíte, kam dřív skočit? Máte pocit, že s plným nasazením pracujete celý den, ale vlastně jste neudělali tolik, kolik byste chtěli?

Asi každý z nás se s takovou situací při výkonu své práce někdy setkal. Jak takovou situaci ale řešit? Náš kolega se s Vámi podělil o své tipy:

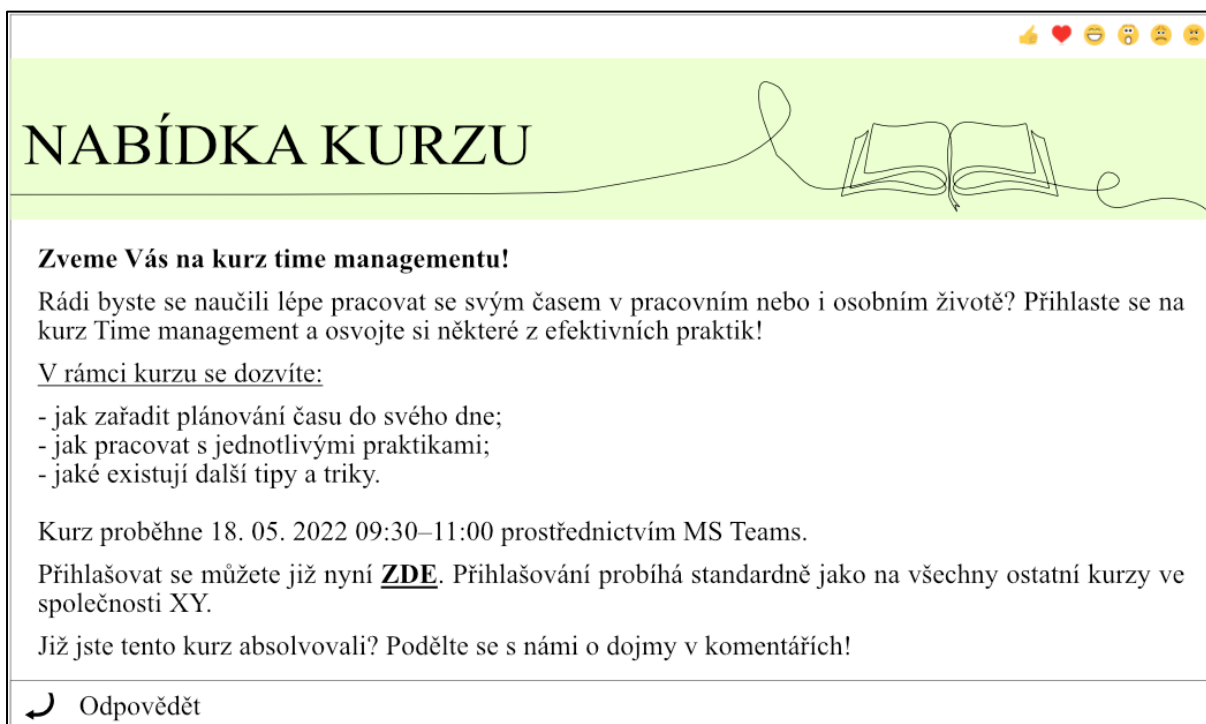
„Já osobně se se dny, kdy mám opravdu hodně práce vypořádávám především tak, že si nejprve veškeré úkoly na daný den, většinou v prvních 15 minutách pracovního dne, seřadím podle priorit a podle termínů, kdy mají být splněny. Následně si rozdělím jednotlivé úkoly do průběhu dne. Dopoledne ze zkušenosti vím, že jsem produktivnější, a proto využívám tento čas pro více prioritní a náročné úkoly. Na odpoledne si pak naplánuji adekvátní množství méně náročných úkolů, které je však reálné stihnout. Důležité pro mě je, plánovat tak, aby bylo reálné můj plán splnit a mít tak právě onen vytoužený dojem, že jsem stihl vše, co jsem měl.“

A jak se s takovou situací vypořádáváte vy? Máte nějaké své osvědčené tipy triky? Podělte se s námi v komentářích!

↩ Odpovědět

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Obrázek 6 Příspěvek v komunitě odkazující na školení



The screenshot shows a community post with a light green header. The header contains the title "NABÍDKA KURZU" in large, bold, black letters. To the right of the title is a line-art illustration of an open book. Above the illustration are several social media-style icons: a thumbs up, a heart, a speech bubble, and three different facial expressions. Below the header, the main text of the post is in black. It starts with a bolded sentence: "Zveme Vás na kurz time managementu!". This is followed by a paragraph: "Rádi byste se naučili lépe pracovat se svým časem v pracovním nebo i osobním životě? Přihlaste se na kurz Time management a osvojte si některé z efektivních praktik!". Then, a paragraph: "V rámci kurzu se dozvíte:". This is followed by a list of bullet points: "- jak zařadit plánování času do svého dne;", "- jak pracovat s jednotlivými praktikami;", "- jaké existují další tipy a triky.". Below the list is a paragraph: "Kurz proběhne 18. 05. 2022 09:30–11:00 prostřednictvím MS Teams.". Then, a paragraph: "Přihlašovat se můžete již nyní **ZDE**. Přihlašování probíhá standardně jako na všechny ostatní kurzy ve společnosti XY.". Finally, a paragraph: "Již jste tento kurz absolvovali? Podělte se s námi o dojmy v komentářích!". At the bottom left of the post area is a curved arrow icon pointing left and the text "Odpovědět".

NABÍDKA KURZU

Zveme Vás na kurz time managementu!

Rádi byste se naučili lépe pracovat se svým časem v pracovním nebo i osobním životě? Přihlaste se na kurz Time management a osvojte si některé z efektivních praktik!

V rámci kurzu se dozvíte:

- jak zařadit plánování času do svého dne;
- jak pracovat s jednotlivými praktikami;
- jaké existují další tipy a triky.

Kurz proběhne 18. 05. 2022 09:30–11:00 prostřednictvím MS Teams.

Přihlašovat se můžete již nyní **ZDE**. Přihlašování probíhá standardně jako na všechny ostatní kurzy ve společnosti XY.

Již jste tento kurz absolvovali? Podělte se s námi o dojmy v komentářích!

↩ Odpovědět

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Tazatel: Aneta Tomšíková

Respondent: Respondent 1

Datum rozhovoru: 21. 04. 2022

Úvod

Tazatel:

Dobrý den, cílem tohoto rozhovoru je simulovat situaci, která by v rámci Vašeho běžného pracovního dne mohla nastat, a to ve čtyřech krocích. Veškeré výsledky získané v rámci tohoto rozhovoru budou anonymizovány a následně zpracovány do výsledného zhodnocení.

Respondent:

Dobrý den.

1. krok

Tazatel:

Představte si prosím, že jste právě teď, v rámci své pracovní doby otevřel interní portál, na jehož úvodní stránce jste spolu s dalšími novinkami našel také tu, kterou Vám nyní ukazuji (Příloha 4, Obrázek 3). Přečtěte si ji prosím.

Respondent:

Přečetl jsem.

Tazatel:

Nyní mi prosím sdělte, co ve Vás příspěvek vzbudil a zda a jak byste reagoval.

Respondent:

Příspěvek mne zaujal a chtěl bych se podívat, co ještě komunita nabízí. Tedy bych zvolil druhý odkaz v příspěvku.

2. krok

Tazatel:

Na základě Vaší volby v předchozím příspěvku jste se kliknutím na odkaz dostal na tuto informační stránku v rámci interního portálu, kterou Vám ukazuji nyní (Příloha 4, Obrázek 4). Přečtěte si ji prosím.

Respondent:

Přečetl jsem.

Tazatel:

Nyní mi prosím sdělte, jak byste po přečtení této stránky a s vědomím toho, co jste se dozvěděl v předcházejícím příspěvku reagoval.

Respondent:

Chtěl bych se připojit pomocí odkazu vlevo dole, jelikož mne to zaujalo.

3. krok

Tazatel:

Na základě Vámi zvolené reakce u informační stránky jste se úspěšně připojil do komunity vzdělávání společnosti XY v MS Teams. V rámci této komunity Vás mimo jiné čekají různé příspěvky na různá témata, jejichž příkladem je příspěvek, který Vám ukazují právě nyní (Příloha 4, Obrázek 5). Přečtěte si jej prosím.

Respondent:

Přečetl jsem.

Tazatel:

Nyní Vás opět poprosím o sdělení, jak byste se po přečtení příspěvku zachoval.

Respondent:

Pravděpodobně bych nereagoval, jelikož sdílené téma time managementu pro mne není něčím novým. Pokud by se jednalo o jiné téma, které by mi bylo přínosné, reagoval bych přidáním komentáře.

Tazatel:

Tedy byste se ani nechtěl podělit o to, jak s time managementem pracujete vy?

Respondent:

Ne.

4. krok

Tazatel:

Dobře, děkuji. V rámci komunity vzdělávání společnosti XY v MS Teams následně můžete také narazit na další typ příspěvků, jejichž příkladem je také ten, který ukazují nyní (Příloha 4, Obrázek 6). Přečtěte si jej prosím.

Respondent:

Přečetl jsem.

Tazatel:

Nyní prosím na základě tohoto příspěvku sdělte, jaká by byla Vaše reakce a případně z jakého důvodu.

Respondent:

Pokud bych měl volno, tak bych se na školení přihlásil. Tedy bych klikl na odkaz ZDE.

Tazatel:

I přes to, že u předcházejícího příspěvku jste na základě stejného tématu neprojevil reakci? Z jakého důvodu?

Respondent:

Ano, jelikož tento příspěvek ve mně vzbudil pocit, že se na daném školení dozvím více. Navíc jsem na takovém kurzu nikdy nebyl, tak třeba by mi to s něčím pomohlo.

Závěr

Tazatel:

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi. Máte ještě něco, co byste rád dodal nebo Vás něco zaujalo?

Respondent:

Není za co. Možná bych jen dodal, že jsem na počátku myslel, že komunita bude přímo propojena s e-learningem, jehož zakomponování bych také ocenil.

Tazatel:

Děkuji za podnět, to je určitě zajímavý aspekt pro další možnosti. Přeji Vám pěkný den a na shledanou.

Respondent:

Na shledanou.

Tazatel: Aneta Tomšíková

Respondent: Respondent 2

Datum rozhovoru: 22. 04. 2022

Úvod

Tazatel:

Dobrý den, cílem tohoto rozhovoru je simulovat situaci, která by v rámci Vašeho běžného pracovního dne mohla nastat, a to ve čtyřech krocích. Veškeré výsledky získané v rámci tohoto rozhovoru budou anonymizovány a následně zpracovány do výsledného zhodnocení.

Respondent:

Dobrý den.

1. krok

Tazatel:

Představte si prosím, že jste právě teď, v rámci své pracovní doby otevřel interní portál, na jehož úvodní stránce jste spolu s dalšími novinkami našel také tu, kterou Vám nyní ukazuji (Příloha 4, Obrázek 3). Přečtěte si ji prosím.

Respondent:

Hotovo.

Tazatel:

Nyní mi prosím sdělte, co ve Vás příspěvek vzbudil a zda a jak byste reagoval.

Respondent:

Chtěl bych se dozvědět další informace, a tedy bych zvolil druhý odkaz ZDE v příspěvku.

2. krok

Tazatel:

Na základě Vaší volby v předchozím příspěvku jste se kliknutím na odkaz dostal na tuto informační stránku v rámci interního portálu, kterou Vám ukazuji nyní (Příloha 4, Obrázek 4). Přečtěte si ji prosím.

Respondent:

Hotovo.

Tazatel:

Nyní mi prosím sdělte, jak byste po přečtení této stránky a s vědomím toho, co jste se dozvěděl v předcházejícím příspěvku reagoval.

Respondent:

Asi bych se spíše chtěl připojit ze zvědavosti, ale mám vše raději přehledně v tabulkách, tedy si nejsem jistý, zda bude komunita pro mě to pravé.

3. krok

Tazatel:

Na základě Vámi zvolené reakce u informační stránky jste se úspěšně připojil do komunity vzdělávání společnosti XY v MS Teams. V rámci této komunity Vás mimo jiné čekají různé příspěvky na různá témata, jejichž příkladem je příspěvek, který Vám ukazují právě nyní (Příloha 4, Obrázek 5). Přečtěte si jej prosím.

Respondent:

Hotovo.

Tazatel:

Nyní Vás opět poprosím o sdělení, jak byste se po přečtení příspěvku zachoval.

Respondent:

Já se snažím využívat time management přesně tak, jak popisuje daný příklad, to je úplně přesně, jak to dělám já. Ráno toho udělám nejvíce, a tedy se snažím udělat také to nejdůležitější, přičemž si práci vždy nejprve rozvrhnu. Z tohoto důvodu bych reagoval pomocí emotikony, jelikož mi to přijde rychlé, ale výstižné.

4. krok

Tazatel:

Dobře, děkuji. V rámci komunity vzdělávání společnosti XY v MS Teams následně můžete také narazit na další typ příspěvků, jejichž příkladem je také ten, který ukazují nyní (Příloha 4, Obrázek 6). Přečtěte si jej prosím.

Respondent:

Hotovo.

Tazatel:

Nyní prosím na základě tohoto příspěvku sdělte, jaká by byla Vaše reakce a případně z jakého důvodu.

Respondent:

K tomuto příspěvku bych byl zcela lhostejný, tedy bych nereagoval, a to z důvodu, toho, co jsem řekl u předcházejícího příspěvku, tedy, že mám pocit, že moje využívání time managementu je dobré, a tedy nepotřebuji takové školení.

Tazatel:

Dobře, děkuji. Pokud by se tedy jednalo o jiné téma kurzu, tak si myslíte, že byste reagoval?

Respondent:

Pravděpodobně ano.

Závěr

Tazatel:

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi. Máte ještě něco, co byste rád dodal nebo Vás něco zaujalo?

Respondent:

Jak jsem zmiňoval již na začátku mám raději přehlednost tabulek a vyhovovalo by mi mít nějaký plán mně na míru právě v nějaké takové tabulce, které bych se řídil.

Tazatel:

Děkuji za vyjádření Vašeho názoru. Přeji Vám pěkný den a na shledanou.

Respondent:

Na shledanou.

Tazatel: Aneta Tomšíková

Respondent: Respondent 3

Datum rozhovoru: 22. 04. 2022

Úvod

Tazatel:

Dobrý den, cílem tohoto rozhovoru je simulovat situaci, která by v rámci Vašeho běžného pracovního dne mohla nastat, a to ve čtyřech krocích. Veškeré výsledky získané v rámci tohoto rozhovoru budou anonymizovány a následně zpracovány do výsledného zhodnocení.

Respondent:

Dobrý den.

1. krok

Tazatel:

Představte si prosím, že jste právě teď, v rámci své pracovní doby otevřel interní portál, na jehož úvodní stránce jste spolu s dalšími novinkami našel také tu, kterou Vám nyní ukazuji (Příloha 4, Obrázek 3). Přečtěte si ji prosím.

Respondent:

Dočetl jsem.

Tazatel:

Nyní mi prosím sdělte, co ve Vás příspěvek vzbudil a zda a jak byste reagoval.

Respondent:

Určitě bych se chtěl připojit, zvolil hned první odkaz ZDE v příspěvku. Komunita mě zaujala a chtěl bych zjistit, jak to v ní vypadá, případně bych zase odpojil, pokud by to nenaplnilo má očekávání.

2. krok

Tazatel:

Nyní Vám ukáži informační stránku (Příloha 4, Obrázek 4), na kterou byste se mohl v rámci interního portálu dostat. Přečtěte si ji prosím.

Respondent:

Dočetl jsem.

Tazatel:

Nyní mi prosím sdělte, jak byste po přečtení této stránky reagoval.

Respondent:

Vzal bych tuto informaci v potaz, avšak nijak bych nereagoval, jelikož necítím aktuálně potřebu se do něčeho takového zapojovat.

Tazatel:

Je zajímavé, že u předcházejícího příspěvku jste se rozhodl se rovnou ke komunitě vzdělávání ve společnosti XY připojit. Proč konkrétně jste se nyní takto rozhodl?

Respondent:

Aktuálně nemám žádný dlouhodobý problém, se kterým bych potřeboval poradit. Pokud by následně nastal, pravděpodobně bych se na tuto informační stránku vrátil a ke komunitě se dle potřeby připojil.

3. krok**Tazatel:**

Na základě Vámi zvolené reakce u prvního příspěvku jste se úspěšně připojil do komunity vzdělávání společnosti XY v MS Teams. V rámci této komunity Vás mimo jiné čekají různé příspěvky na různá témata, jejichž příkladem je příspěvek, který Vám ukazují právě nyní (Příloha 4, Obrázek 5). Přečtěte si jej prosím.

Respondent:

Dočetl jsem.

Tazatel:

Nyní Vás opět poprosím o sdělení, jak byste se po přečtení příspěvku zachoval.

Respondent:

Zachoval bych se velmi pasivně. Určitě bych si příspěvek přečetl, ale vzhledem k tomu, že je můj time management dobrý bych neměl potřebu nějak reagovat. Maximálně bych se inspiroval v komentářích od ostatních, já sám bych ale nic nepřidával.

4. krok**Tazatel:**

Dobře, děkuji. V rámci komunity vzdělávání společnosti XY v MS Teams následně můžete také narazit na další typ příspěvků, jejichž příkladem je také ten, který ukazují nyní (Příloha 4, Obrázek 6). Přečtěte si jej prosím.

Respondent:

Dočetl jsem.

Tazatel:

Nyní prosím na základě tohoto příspěvku sdělte, jaká by byla Vaše reakce a případně z jakého důvodu.

Respondent:

Vzhledem k tématu kurzu bych, jak již jsem zmiňoval nereagoval. Avšak pokud by se jednalo o kurz komunikace, se kterou dlouhodobě cítím, že mám problém, tak bych se určitě přihlásil.

Závěr

Tazatel:

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi. Máte ještě něco, co byste rád dodal nebo Vás něco zaujalo?

Respondent:

Asi ne, děkuji.

Tazatel:

Dobře, přeji Vám tedy pěkný den a na shledanou.

Respondent:

Na shledanou.

Tazatel: Aneta Tomšíková

Respondent: Respondent 4

Datum rozhovoru: 22. 04. 2022

Úvod

Tazatel:

Dobrý den, cílem tohoto rozhovoru je simulovat situaci, která by v rámci Vašeho běžného pracovního dne mohla nastat, a to ve čtyřech krocích. Veškeré výsledky získané v rámci tohoto rozhovoru budou anonymizovány a následně zpracovány do výsledného zhodnocení.

Respondent:

Dobrý den.

1. krok

Tazatel:

Představte si prosím, že jste právě teď, v rámci své pracovní doby otevřela interní portál, na jehož úvodní stránce jste spolu s dalšími novinkami našel také tu, kterou Vám nyní ukazuji (Příloha 4, Obrázek 3). Přečtěte si ji prosím.

Respondent:

Mám přečteno.

Tazatel:

Nyní mi prosím sdělte, co ve Vás příspěvek vzbudil a zda a jak byste reagoval.

Respondent:

Já bych se určitě chtěla o komunitě vzdělávání dozvědět více, téma mě velmi zaujalo, a tak bych zvolila druhý odkaz ZDE v příspěvku.

2. krok

Tazatel:

Na základě Vaší volby v předchozím příspěvku jste se kliknutím na odkaz dostala na tuto informační stránku v rámci interního portálu, kterou Vám ukazuji nyní (Příloha 4, Obrázek 4). Přečtěte si ji prosím.

Respondent:

Mám přečteno.

Tazatel:

Nyní mi prosím sdělte, jak byste po přečtení této stránky a s vědomím toho, co jste se dozvěděl v předcházejícím příspěvku reagoval.

Respondent:

Určitě bych se připojila pomocí nabídnutého odkazu.

3. krok

Tazatel:

Na základě Vámi zvolené reakce u informační stránky jste se úspěšně připojila do komunity vzdělávání společnosti XY v MS Teams. V rámci této komunity Vás mimo jiné čekají různé příspěvky na různá témata, jejichž příkladem je příspěvek, který Vám ukazují právě nyní (Příloha 4, Obrázek 5). Přečtěte si jej prosím.

Respondent:

Mám přečteno.

Tazatel:

Nyní Vás opět poprosím o sdělení, jak byste se po přečtení příspěvku zachoval.

Respondent:

Time management je pro mě denní chleba, jelikož si bez něj své fungování absolutně nedokážu představit. Funguji velmi podobně jako citovaný kolega. Reagovala bych určitě pomocí emotikony srdce a dále bych přidala komentář ve znění: „*Super prioritizace! Praktikuji velmi podobně. Pomáhá mi si vše psát na papír, což mi umožňuje fyzické odškrtnutí úkolu a pocit zadostiučinění 😊*“. Standardně takto na příspěvky svých kolegů reaguji i například v konverzacích.

4. krok

Tazatel:

Dobře, děkuji. V rámci komunity vzdělávání společnosti XY v MS Teams následně můžete také narazit na další typ příspěvků, jejichž příkladem je také ten, který ukazují nyní (Příloha 4, Obrázek 6). Přečtěte si jej prosím.

Respondent:

Mám přečteno.

Tazatel:

Nyní prosím na základě tohoto příspěvku sdělte, jaká by byla Vaše reakce a případně z jakého důvodu.

Respondent:

Určitě bych opět použila emotikonu srdce pro sdělení své reakce, ale to by bylo vše. Nemyslím si, že bych v současnou chvíli kurz time managementu potřebovala, a tedy bych se na něj nepřihlašovala. Zároveň ale nemám žádný takový kurz za sebou a tedy nemám, co sdílet do komentářů.

Tazatel:

Dobře, děkuji. Pokud by se tedy jednalo o jiné téma kurzu, tak si myslíte, že byste se přihlásila?

Respondent:

Určitě ano, kdyby se jednalo například o kurz práce s některým z poskytovaných digitálních nástrojů ve společnosti XY, tak bych se přihlásila, jelikož v některých z nich cítím, že mám slabiny.

Závěr**Tazatel:**

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi. Máte ještě něco, co byste rád dodal nebo Vás něco zaujalo?

Respondent:

Komunita mi přijde jako super nápad, jelikož si myslím, že by to byla fajn možnost, jak diskutovat s kolegy napříč celou společností XY.

Tazatel:

Děkuji za vyjádření Vašeho názoru. Přeji Vám pěkný den a na shledanou.

Respondent:

Na shledanou.

PREZENTACE

Diplomová práce

Aneta Tomšíková, PEMMA01

Řešená problematika

úvod

Cílem práce bylo stanoveno aplikovat engagement marketing v rámci vybrané organizace v oblasti vzdělávání za pomoci simulační situace a formulovat závěrečná doporučení.

problém

Pro aplikaci engagement marketingu v rámci organizace byla vybrána společnost XY, v jejíchž podmínkách byla následně navržena simulační situace.

přístup

Pro navržení simulační situace došlo ke zhodnocení situace ve společnosti XY na základě rozhovoru a dále k výběru vhodných nástrojů metodou Team DELPHI.

Postup řešení

zdroj

Primárním zdrojem byly odborné knihy a vědecké články a dále pak výsledky vlastního výzkumu ve společnosti XY.

získávání

Kromě poznatků z literární rešerše se jednalo o rozhovor s odbornou koordinátorkou marketingu vzdělávání ve společnosti XY, aplikaci metody Team DELPHI a následné simulační rozhovory.

zpracování

Teoretická část byla zpracována literární rešerší a komparací jednotlivých autorů. V analytické části následně na základě syntézy teoretických poznatků a poznatků získaných vlastním výzkumem byly navrženy konkrétní kroky použití engagement marketingu ve vzdělávání.

Výsledky práce

Zhodnocení návrhů situace vybranými zaměstnanci na základě simulačních rozhovorů přineslo výsledky, ve kterých tři ze čtyř navržených příspěvků jednoznačně vyvolaly u zaměstnanců engagement. Z toho lze tedy vyvodit možnost použití engagement marketingu i v rámci organizace a následně definovat doporučení.

Doporučení



1. Aplikace navržené simulační situace nástroje tvorby a rozvoje komunit v rámci vzdělávání organizace za účelem zvýšení engagementu zaměstnanců.



2. Využití dalších definovaných nástrojů engagementu, konkrétně tvorby akčních plánů a gamifikace.



3. Společnosti XY lze doporučit implementování analytiky do prostředí interního portálu pro lepší hodnocení efektivity komunikace a tím i lepšího zacílení na zaměstnance.

Závěr



Práce přinesla náhled na použití engagement marketingu uvnitř organizace.



Novým řešením v dané problematice je konkrétní navržená možnost aplikace komunity v rámci organizace jako nástroje rozvoje engagementu.



Problematika byla posunuta díky jinému pohledu na engagement jako takový a dalšími navrženými možnostmi jeho využití v rámci organizace.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**