

# AICO News



### Top manažéri pociťujú nedostatok praktickej podpory

Ascending to the C-suite, 2015

Str. 2



### A predsa sa točí: AllianzTV

Najlepší európsky digitálny projekt IK za rok 2014 je zo Slovenska

Str. 5



### Pravidlá internej komunikácie

Samotné združenie komunikátorov nezaručia úspech internej komunikácie

Str. 6

# Interná komunikácia z perspektívy očakávaní a potrieb lídrov



### AICO Café: Measuring internal communication with Paul Roberts



### AICO Gran Prix: Súťaž o najlepšie projekty internej komunikácie

Uzávierka prihlášok: 5. jún 2015



### AICO Workshops: Témy, ktoré znamenajú rozdiel



The Association  
for Internal  
Communications

**AICO – Asociácia internej komunikácie je neziskové odborné združenie, ktorého hlavným poslaním je zvyšovať úroveň internej komunikácie v organizáciách s dôrazom na zlepšovanie ich výkonnosti, konkurencieschopnosti a ziskovosti.**

AICO je unikátnou platformou pre prístup k najnovším trendom v oblasti internej komunikácie, podporuje výmenu skúseností profesionálov zo stredoeurópskeho regiónu, ponúka rozvojové tréningy a podporuje zdravú súťaživosť na európskej úrovni.

AICO je členom Európskej federácie asociácií internej komunikácie (Federation of European Internal Communication Associations - FEIEA), ako aj ďalších európskych profesných organizácií.

#### Hlavné aktivity



##### AICO Café

Stretnutia výhradne pre členov AICO – aktuálne témy, case studies a výmena skúseností interných komunikátorov a ďalších expertov.



##### AICO Roundtable

Prestížne podujatia alebo minikonferencie s odborníkmi (nielen) z oblasti internej komunikácie a top manažermi na aktuálne témy.



##### AICO Workshop

Jednodňové školenia na témy a problémy, s ktorými sa interní komunikátori vo svojej praxi stretávajú z oblasti taktickej a strategickej internej komunikácie.



##### AICO Survey

Výskumná činnosť asociácie – napríklad regionálny výskum stavu internej komunikácie.



##### AICO Grand Prix

AICO Grand Prix je jedinou súťažou projektov internej komunikácie s možnosťou postupu do európskeho kola. Okrem inovatívnosti a kreativity sa dôraz kladie aj na efektívnosť riešení.

#### Kontakt

AICO  
Hurbanovo nám. 1  
811 06 Bratislava

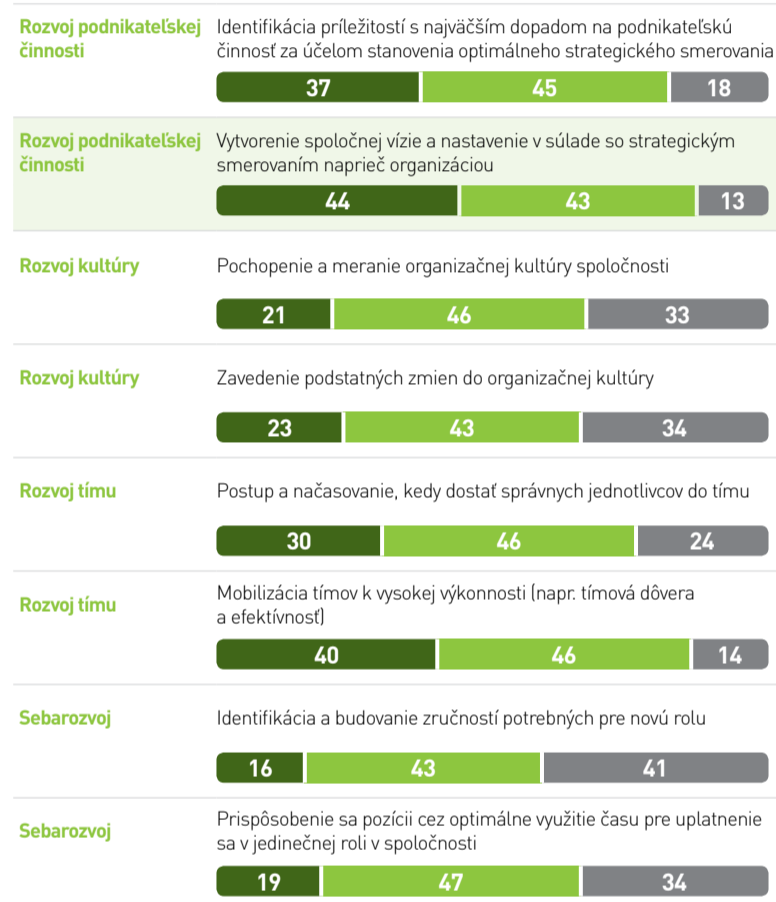
T: 02/330 700 77  
info@aico.sk  
[www.aico.sk](http://www.aico.sk)

## Top manažéri pocitujú nedostatok praktickej podpory



Prieskum McKinsey zistil, že manažéri, ktorí sa prepracovali do C-levelu, vynikajú v komunikácii priorit, vrátane vytvorenia spoločnej vízie. Globálny prieskum oslovil viac ako tisíc respondentov C-levelu, ako efektívne sa im darí v rozvoji podnikania, kultúry, tímov a sebarozvoja na svojich nových pozíciách.

**Výsledky: Top manažéri zhodnotili, že najdôležitejšou aktivitou je vytvorenie spoločnej vízie a nastavenie v súlade so strategickým smerovaním naprieč organizáciou.**



% respondentov, N = 1 195 Zdroj: McKinsey, prieskum Ascending to the C-suite, 2015

- Extrémne dôležité
- Veľmi dôležité
- Respondenti, ktorí uviedli „Trochu dôležité“, „Vôbec nie je dôležité“, alebo „Neviem odpovedať“

Aj keď neexistuje žiadny univerzálny prediktor úspechu manažérov zo C-levelu, prieskum ukázal, aké praktiky najviac prispeli k ich celkovej úspešnosti.

Z opýtaných 1 195 manažérov C-levelu vyplynulo, že rozvoj „podnikateľskej činnosti“ je prirodzene najdôležitejším aspektom prispievajúcim k ich úspechu. To je ale úzko prepojené s ďalšími aspektmi.

Najväčší podiel respondentov uviedol, že je „extrémne dôležité“ (44%), alebo „dôležité“ (43%) vytvoriť spoločnú víziu a nastavenie v súlade so strategickým smerovaním naprieč organizáciou.

Ašak, iba 30% respondentov uviedlo, že vytvoriť túto novú víziu patrilo k tým ľahším aspektom ich práce. Títo C-level manažéri uviedli, že to, čo im najviac pomohlo k úspešnej transformácii bola schopnosť komunikovať víziu a presvedčiť svoje tímy a organizácie. Oproti ostatným, títo respondenti až takmer

dvakrát častejšie odpovedali, že ich organizácie správne pochopili ich počiatočné priority a boli oveľa efektívnejší v komunikácii o iniciatívach, v ktorých sa už nebude pokračovať.

**Prieskum uvádza, že „veľa C-level manažérov pocitujú nedostatok praktickej podpory“.** Práve toto je oblasť, kde profesionáli z oblasti komunikácie môžu významne pomôcť svojim top manažérom. Pomôcť im nielen pri zdieľaní ich vízie a priorit, ale aj prispieť k pochopeniu a zaangažovaniu ľudí do transformácie.

Komunikátori môžu využiť svoje schopnosti pre vytvorenie efektívneho racionálneho aj emocionálneho apelu na zamestnancov. Následne zlučujú víziu s cieľmi organizácie, ako aj vyjadria prínos pre zákazníkov, partnerov a zamestnancov. To si však vyžaduje určitú proaktivitu aj zo strany komunikátorov v prístupe k svojim top manažérom.



## Interná komunikácia z perspektívy

Prieskum stavu internej komunikácie AICO Survey 2014 odhalil rezervy a príležitosti. Pre ďalší rozvoj tejto profesie je dôležité otvoriť diskusiu s lídrami organizácií, pretože tí dokážu určiť priority a rozhodnúť o zdrojoch. Aj o tom sme diskutovali s lídrami známych slovenských spoločností na podujatí Interná komunikácia v kontexte potrieb a očakávaní lídrov 26. februára 2015 v Bratislave.

Podujatie otvoril **Martin Onofrej**, zakladateľ asociácie AICO, ktorý sa sústredil na definíciu modernej internej komunikácie, vývoj jej kompetencií a na biznis efekt, ktorý prináša zvyšovanie angažovanosti zamestnancov a implementácia nových komunikačných a kolaboračných nástrojov.

**Pavol Lančarič**, generálny riaditeľ Orange Slovensko, hovoril o nevyhnutnosti podpory zo strany internej komunikácie pri aktuálne prebiehajúcich organizačných zmenách. Spomenul pri tom aj benefity prepájania videa s intranetom v rámci manažérskej komunikácie. „V situácii, keď ľudia nie sú dostatočne informovaní, motivovaní, či vtiahnutí do deja, je veľmi ťažké očakávať, že sa budú vedieť identifikovať s tým,

aké má spoločnosť ciele,“ doplnil Pavol Lančarič.

**Roman Juráš**, generálny riaditeľ Generali Poistovní, vo svojom príspevku popísal cestu od lokálnej vízie firmy ku globálnej identite a akú úlohu pritom zohráva interná komunikácia.

**Andrej Zaľko**, generálny riaditeľ J&T Banky, porozprával o zmene banky z malej „rodinnej“ firmy na dynamicky rastúcu spoločnosť, pričom podčiarkol dôležitosť úlohy internej komunikácie pri tejto transformácii, ako aj pri presadzovaní firemných hodnôt naprieč organizáciou.

Spíkrov prvej časti uzavrel **Václav Mika**, generálny riaditeľ RTVS, ktorý priblížil úlohy internej komunikácie



ous: nie je prejavom negativnej kultúry, keď sa zamestnanci  
adriť svoj názor napriek tomu, že garantujete anonymitu?  
ne veria svojim lídrom?

# Komunikácia v očakávaní a potrieb lídrov

pri spájaní dvoch inštitúcií a ich kultúr. „Interná komunikácia je nielen o tom, ako vytvoriť podmienky pre informovanie zamestnancov, ale aj ako získať spätnú väzbu. A toto považujem aj za spätnú väzbu od všetkých dnešných rečníkov a lídrov spoločností,“ doplnil Václav Mika.

Druhú panelovú diskusiu podujatia otvoril **Imrich Béreš**, predseda predstavenstva Prvej stavebnej sporiteľne, ktorý sa vo svojom príspevku sústredil na benefity realizácie auditu internej komunikácie. „Intranety majú vo firme poskytovať viac ako len základné informácie charakteru „čo je na obed“, ale aj aké sú smernice, dochádzky a výsledky, pričom by mali podporovať aj spoluprácu jednotlivcov a skupín,“ upresnil Imrich Béreš.

**Martin Kele**, generálny riaditeľ Matador Holding zdôraznil, že napriek zložitému komunikačnému prostrediu, typickým pre výrobnú spoločnosť, sa snažia postupne zapracovať komunikačné a pracovné postupy tak, aby prinášali čo najvyššiu efektivitu a kvalitu do výroby, v čom im významne pomohol nedávno zrealizovaný audit interných procesov.

**Oyvind Oanes**, generálny riaditeľ ZUNO Bank sa sústredil na úlohu

internej komunikácie nielen pri externom mediálnom nápre s úvisiacom s potenciálnym odpredajom spoločnosti, ale aj pri kontinuálnom napĺňaní firemných biznis cieľov.

**Martin Súra**, generálny riaditeľ Hewlett-Packard Slovakia, priblížil priority internej komunikácie v čase prebiehajúcej globálnej separácie korporácie HP na dva samostatné celky, pričom objasnil aj hlavné princípy hladkého priebehu delenia. „V našej spoločnosti považujeme za angažovaného zamestnanca toho, kto sa aktívne zaujíma o to, čo sa v spoločnosti deje a aktívne sa zapája nielen do pracovných, ale aj mimopracovných záležitostí spojených s firmou,“ doplnil Martin Súra.

„Po prvýkrát sme na Slovensku otvorili diskusiu s lídrami známych spoločností na tému rozvoja strategickkej internej komunikácie. Veľmi nás potešil záujem spikrov, ako aj bohatá a aktívna účasť ďalších lídrov a profesionálov z oblasti komunikácie, HR, marketingu a IT. Dúfame, že podujatie prispeje k vnímaniu profesie internej komunikácie ako strategického nástroja rozvoja firiem aj mimo tejto konferenčnej miestnosti,“ uzatvára Martin Onofrej. //



„Ľudia, ktorí majú dostatok informácií sú lojálnejší, podávajú lepšie výkony a zároveň obmedzia priestor vzniku fám a konšpiračných teórií.“

**IMRICH BÉREŠ**  
predseda predstavenstva, Prvá stavebná sporiteľňa



„Interná komunikácia - a teda spôsob ako komunikujeme so zamestnancami a obchodníkmi, je veľmi prioritná, a preto používame všetky možné aj nemožné kanály, ktorými hodnoty do tímu dostávame.“

**ROMAN JURÁŠ**  
generálny riaditeľ, Generali Poistovňa



„Najzásadnejšou zmenou, ktorú sme v rámci internej komunikácie zaviedli, je inštitút advokátov - vybrali sme ľudí z výroby, stredného manažmentu a vysokého manažmentu, ktorí sú advokátmi procesných zmien.“

**MARTIN KELE**  
generálny riaditeľ, Matador Holding



„Sme presvedčení o tom, že výsledky smerom von sa nedajú dosahovať bez toho, aby to vo vnútri klapalo ako to má.“

**PAVOL LANČARIČ**  
generálny riaditeľ, Orange Slovensko



„Ak k základným cieľom patrí informovanosť, tak k tomu potrebujete internet a intranet. Preto má dnes každý náš zamestnanec telefón s online prístupom.“

**VÁCLAV MIKA**  
generálny riaditeľ, RTVS



„Ak prechádzate ťažkým obdobím a očakávate zmeny vo firme, buďte proaktívni. Nielenže sa vyhnete mnohým problémom, ale navyše získate pozitívny pohľad a uznanie od ľudí z firmy a lepšie tak prejdete týmto ťažkým obdobím.“

**OYVIND OANES**  
generálny riaditeľ, ZUNO Bank



„Ide o to, aby sa prostredníctvom internej komunikácie k našim ľuďom dostala naša stratégia a motivácia, aby ich boli schopní poskytnúť ako hodnoty našim zákazníkom.“

**MARTIN SÚRA**  
generálny riaditeľ, Hewlett-Packard Slovakia



„To zásadné, čo nám prináša interná komunikácia, je motivovanosť. Cítíme sami, že iba motivovaný zamestnanec dokáže naozaj nosiť naše hodnoty.“

**ANDREJ ZAŤKO**  
generálny riaditeľ, J&T Banka



## Zarážajúce štatistiky zamestnaneckých prieskumov

1/4

manažérov pokladá vyplňanie prieskumov len za „zaškrtávacie cvičenie“.



20%

je miera opustenia vyplňania (abandon rate) v prípade prieskumov, ktorých vyplňanie trvá okolo 7 minút.

4/5

respondentov sa domnieva, že ich manažéri na základe výsledkov prieskumu nič neurobia.



±70%

je ideálna miera účasti na zamestnaneckom prieskume. Nižšia - riziko nedostatku dát. Vyššia - riziko, že účasť bola umelo vyvolaná stimulmi alebo príkazmi.

27%

manažérov sa nikdy nezapodievalo výsledkami prieskumov.



52%

manažérov sa síce pozrelo na výsledky prieskumu, ale nevykonalo žiadnu následnú akciu.

## Top manažérov považujú zamestnanci za odtrhnutých od reality

48%

top manažérov uvádza, že prieskumy sú vysoko prínosné.

zamestnancov sa domnieva, že prieskumy majú malý alebo žiadny prínos.

45%

52%

top manažérov malo pocit, že prieskumy poskytli veľmi presné zhodnotenie.

zamestnancov pocívalo, že prieskumy neposkytli presné zhodnotenie.

48%

### Ako to zlepšiť?

- Lepší je kratší prieskum na menej oblastí ako dlhší na veľa oblastí, ale s nízkou účasťou.
- Zabezpečte garantovanú anonymitu respondentov.
- Vysvetlite benefity, čo účastníkom prinesie vyplnenie prieskumu.
- Nepreháňajte to so stimulmi - prečo ich vlastne potrebujete?
- Označte výsledky. Ideálne všetky. Ideálne do niekoľkých týždňov.
- Vysvetlite alebo aspoň naznačte, čo a kedy sa bude realizovať na základe výsledkov prieskumu.

Zdroje:

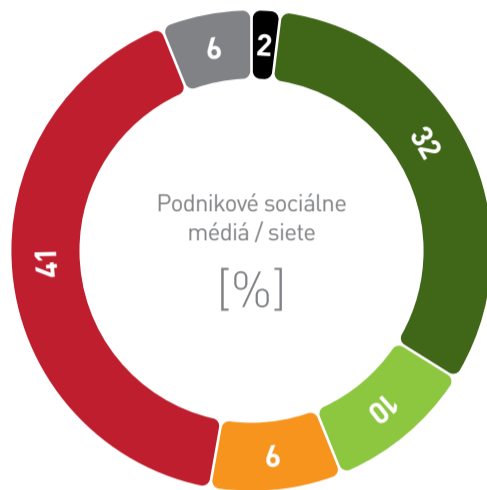


# 5 výziev, ktoré firmám dokážu vyriešiť podnikové sociálne médiá



Počas posledných desiatich rokov sa sociálne médiá stali prirodzenou, niekedy až nutnou súčasťou života ľudí. Sociálne médiá umožňujú ľuďom byť v aktívnejšom kontakte s rodinou a priateľmi, zdieľať príbehy, obrázky a videá, využívať informačný potenciál davu (crowd sourcing) a hromadu ďalších možností. Lenže, ako odhalil AICO Survey 2014 - Prieskum stavu internej komunikácie na Slovensku, aj napriek ohromnému prieniku sociálnych médií do našich osobných životov, podobný prienik do pracovného života sa u nás stále nekoná. To je škoda, pretože moderné nástroje spolupráce - podnikové sociálne médiá - sú vytvorené špeciálne pre organizácie, aby zefektívnilu prácu zamestnancov, skrátili procesy a reakčné časy, a tiež skvalitnili aj ich výstupy.

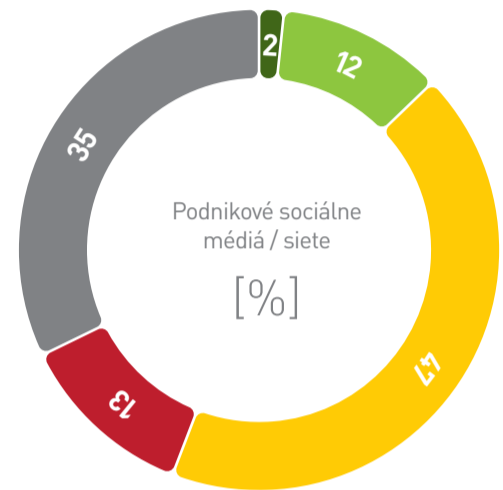
**Ako používate alebo plánujete používať podnikové sociálne médiá/siete pre úlohy internej komunikácie?**



- prestali sme používať
- používame
- používame a plánujeme zlepšovať
- plánujeme zaviesť
- nepoužívame a ani neplánujeme používať
- neviem

Zdroj: AICO Survey 2014, N = 257

**Ako plánujete alokovať financie v nasledujúcich 12-tich mesiacoch do podnikových sociálnych sietí/médií?**



- podstatne zvýšiť
- zvýšiť
- zostane nezmenené
- znížiť
- stopnúť
- neviem

Zdroj: AICO Survey 2014, N = 257

Podnikové sociálne médiá (ESM - Enterprise Social Media) dokážu organizáciám pomôcť s týmito piatimi výzvami:

### Výzva č. 1: Zlepšenie produktivity cez lepšiu spoluprácu

Veľa príležitostí ponúka rozvoj mobilných aplikácií, ktoré umožňujú spoluprácu v reálnom čase. Pre zvýšenie produktivity je dôležité do súčasných biznis nástrojov a aplikácií využívaných zamestnancami (ako napríklad Sharepoint, Salesforce apod.) integrovať prvky podporujúce tvorbu obsahu a prvky, ktoré dodajú týmto aplikáciám či intranetom sociálny obal.

V súčasnosti mobilné verzie podnikových sociálnych sietí (ako napríklad krabicové riešenia Yammer, Jive, Chatter a ďalšie) síce zaostávajú za svojimi plnohodnotnými verziami v prehliadačoch, ale tieto rozdiely sa budú časom čoraz viac stierať. Navyše, mobilné verzie v budúcnosti ešte výraznejšie umožnia zapojiť aj offline zamestnancov cez BYOD - „Bring your own device“, prines si svoje vlastné zariadenie (mobil alebo tablet).

### Výzva č. 2: Podpora zmyslu pre kultúru a komunitu

Aby ľudia zo seba vydali to najlepšie, potrebujú mať pocit, že sú súčasťou komunity a prispievajú svojou zmysluplnou prácou. Lenže, zamestnanci sa často cítia odpojení od cieľov a zámerov organizácie.

Podnikové sociálne médiá poskytujú každému zamestnancovi hlas, vytvárajú otvorené komunikačné linky medzi manažermi a zamestnancami a pomáhajú zladovať tímy, manažérov a zamestnancov v zdieľanej vízii. K ďalším spoločným črtám ESM patrí napríklad aj schopnosť verejne oceniť prácu kolegov, ich príspevky a vytvárať skupiny, čo vytvára prostredie s vysoko angažovanými komunitami.

### Výzva č. 3: Distribúcia multimediálneho obsahu

Odoslanie video súboru kolegovi v práci by malo byť rovnako jednoduché ako jeho „zavesenie“ na YouTube. Zdieľanie multimediálnych súborov v rámci organizácie (zvlášť, ak majú dôverný obsah) je v praxi často ťažkopádne a nespoľahlivé. Zasielanie veľkých súborov cez email má svoje kapacitné obmedzenia, ale aj keď sa už takéto emaily s prílohami podarí odoslať, tak zaberajú miesto v schránke odosielateľa ako aj príjemcov, resp. násobne aj na servert organizácie. (Navyše, globálna spoločnosť Experian prišla s analýzou, že objemy dát inboxov sa v roku 2015 zväčšia o ďalších 15 percent oproti roku 2014.)

Zamestnanci často zvyknú riešiť zasielanie veľkých firemných súborov cez externé služby, ako napríklad Dropbox, Uschovna a Wetransfer - čo síce rieši problém upchatých schránok a priepustnosti emailov s prílohami, ale ostáva tu otázka bezpečnosti dát. Podnikové sociálne médiá dokážu nielen eliminovať výskyt týchto objemných e-mailov, ale aj zvýšiť bezpečnosť využitím vlastných podnikových úložísk. Zamestnanci môžu ľahko nahrať dokumenty, prezentácie a mediálne súbory a následne o nich diskutovať, označovať v príspevkoch, hlasovať a v prípade niektorých formátov súborov ich aj simultánne editovať.

### Výzva č. 4: Prístup ku kolektívnym znalostiam a expertíze

V mnohých organizáciách nápady prichádzajú zhora a sú šírené nadol, bez šance na diskusiu. Nemusí to nevyhnutne znamenať, že by si v týchto spoločnostiach nevážili spätnú väzbu od zamestnancov a ich nápady, ale vedenia firiem tradične nemali jednoduchý spôsob, ako podporovať obojsmernú komunikáciu naprieč oddeleniami a pracovnými rolami. Podnikové sociálne médiá dokážu strhnúť bariéry a uľahčiť všetkým predkladať nápady a poskytovať spätnú väzbu.

Ďalším problémom, s ktorým sa často stretávame pri auditoch internej komunikácie, je informačné preťaženie zamestnancov a časové straty pátraním po správnych informáciách a odborníkoch, ktorí by poskytli spoľahlivé informácie. Ešte sme sa nestretli s firmou s viac ako 100 zamestnancami, kde by nebol problém s emailovou preťaženosťou. Zamestnanci v priemere strávia denne takmer 30% svojho času prehrabávaním a triedením svojich e-mailov - a to pre firmy reprezentuje ohromné finančné straty. ESM tento problém riešia tým, že všetkým zamestnancom poskytnú možnosť zapojiť odborníkov na danú tému, alebo zozbierať kolektívne znalosti. Schopnosť komunikovať v reálnom čase a crowd-sourcing uľahčujú zamestnancom získať odpovede na otázky, rýchlejšie riešiť problémy a vyhnúť sa znovuobjavovaniu Ameriky.

### Výzva č. 5: Pochopenie zvykov a potrieb koncových užívateľov

Aby zamestnanci mohli využiť svoj potenciál naplno, musia organizácie najprv pochopiť, ako zamestnanci pracujú najlepšie a aké zdroje najviac potrebujú. Väčšina nástrojov pre spoluprácu ponúka robustné analytické nástroje. Pochopením súvislostí dokážu organizácie lepšie zapojiť, motivovať a odmeňovať svojich zamestnancov.

Toto je päť odpovedí na päť výziev, ktorým môžu organizácie čeliť, alebo už čelia. U nás je zatiaľ potenciál podnikových sociálnych médií nedocenený, pre mnohé firmy sú stále veľkou neznámou. Zodpovedať otázky „Prečo“ zaviesť ESM do života firiem je len časťou príbehu. Tou ťažšou a dlhšou časťou je „Ako?“ dostať zamestnancov do podnikových sociálnych sietí a ako ich tam udržať - a to je vzrušujúca výzva pre internú komunikáciu.

Martin Onofrej  
zakladateľ AICO

# AICO Café:



## Measuring Internal Communication with Paul Roberts



Pre ďalší rozvoj profesie internej komunikácie je nevyhnutné zlepšiť schopnosť profesionálov pracujúcich v tejto oblasti preukazovať ich prínos. Kľúčom je meranie. To je dôvod, prečo sme začiatkom roka na AICO Café privítali Paula Roberta, uznávaného britského odborníka na meranie internej komunikácie a komunikačné stratégie.

Paul sa vo svojej prezentácii zameriaval na popis oblastí, ktoré by interní komunikátori mali merať a na tradičné i alternatívne metódy merania. Veľký dôraz kládol na správnu interpretáciu dát, ako aj na prekonávanie typických prekážok pri meraní, analýze a následnom využití v praxi.

Podľa Paula, medzi najväčšie aktuálne prekážky k efektívnejšej komunikácii, s ktorými sa stretol nielen vo Veľkej Británii, ale aj vo veľkých medzinárodných spoločnostiach v západnej a strednej Európe, je veľmi veľký objem komunikácie. Pritom, len pred desiatimi rokmi bol problém opačný - organizácie nekomunikovali dostatočne. V súčasnosti čelíme praveľa informáciám, čo vedie ku komunikačnému preťaženiu. Jeho následkom sú oslabenie penetrácie posolstiev a strata produktivity u cieľových skupín, ako aj časový

tlak na komunikačné tímy a vplyv obmedzených zdrojov na efektívnosť komunikácie. Paul zdôrazňuje, že základnou prioritou, ktorou by sa mal každý komunikačný tím zaoberať, je analýza podstaty svojej existencie a presné zadefinovanie

svojich úloh a možností pomocou jasných parametrov. Následne je potrebné svojim prístupom a prácou dať možnosť kľúčovým ľuďom v spoločnosti pochopiť úlohu IK a možnosti jej využitia. //

**Čelíme praveľa informáciám, čo vedie ku komunikačnému preťaženiu.**

**PAUL ROBERTS**  
spoluzakladateľ ICEmarq  
a výkonný riaditeľ Ibis  
Communication



## AICO Workshops (príklady tém)



- Ako merať internú komunikáciu? **E**
- Interné časopisy (online & offline) **E**
- Strategická interná komunikácia ako efektívny biznis partner
- Ako na interné kampane, ktoré prinesú výsledky
- Krízová interná komunikácia a komunikácia háklivých tém **E**
- Úvod do neurolingvistického programovania a jeho praktická aplikácia v IK **+**
- Meranie a rozvoj inovatívnej firemnej kultúry
- Innovation leadership - komponenty inovatívnych firiem
- Riadenie zmien v dynamickom biznis prostredí
- Úloha IK pri vytváraní a implementácii zmenovej stratégie

**E** - evergreen **+** - pre veľký úspech budeme opakovat

# FEIEA GRAND PRIX 2014



## A predsa sa točí!



Medzinárodný úspech slovenského projektu nie je len o tom ako natočiť dobré video, ale predovšetkým o forme, načasovaní a jasne formulovaných cieľoch vnútropodnikového média - AllianzTV.

FEIEA Grand Prix je férovou súťažou. Je o originalite, kreativite a o preukázaní pozitívnych efektov na organizačnú kultúru, zlepšenie výkonnosti či konkurencieschopnosti. Nie je to o rozpočtoch. Dôkazom je aj minuloročné víťazstvo spoločnosti Allianz - Slovenská poisťovňa v kategórii Najlepší európsky digitálny projekt internej komunikácie, ktorý dokázal poraziť projekty z iných západoeurópskych organizácií pracujúcich s výrazne väčšími rozpočtami, ako napríklad Fremantle Media z Veľkej Británie.



Slávnostné odovzdávanie ceny za Najlepší európsky digitálny projekt v internej komunikácii, FEIEA Grand Prix, 13. november 2014, Londýn



**KATARÍNA SCHNEIDEROVÁ**  
vedúca oddelenia internej komunikácie  
Allianz - Slovenská poisťovňa

„Naše víťazstvo v slovenskom a následnej aj v európskom kole FEIEA Grand Prix je ocenením nielen tímu AllianzTV, ale aj všetkých zamestnancov a manažmentu spoločnosti. Odštartovalo diskusie o ďalšom smerovaní online nástroja internej komunikácie a oživilo nápady, ktoré sme nosili v hlavách už dlhšie. Výsledkom sú ďalšie inovácie a posilnenie tímu o ďalšieho šikovného človeka, a to najmä vďaka podpore top manažmentu. Chceme rozšíriť záber informácií, zvýšiť pridanú hodnotu, inšpirovať a pozitívne vplývať na našich divákov.“

# Pravidlá internej komunikácie



## 1 Ide o výsledky, nie aktivity

Každý zámer v internej komunikácii by mal začínať otázkou „čo chceme, aby ľudia vplyvom našej komunikácie začali robiť?“. Čiže, nie je to (len) o tom, ako vytvorí peknú brožúrku, čitateľný newsletter, puzerateľný film, prehľadný intranet, prístupnú podnikovú sociálnu sieť, zapamätateľný townhall meeting, zábavné podujatie. Ak sa nič nezmení v následnom konaní ľudí v smere k naplneniu organizačných cieľov, hodnôť a poslaniu – ide len o aktivity, kde sa premárnil ich potenciál. Len výsledok je to, čo sa počíta.

## 2 Ide o biznis

Áno, ide o výsledky. Prečo by mali šéfovia firiem investovať do aktivít, ktoré v konečnom dôsledku majú zanedbateľný alebo žiadny vplyv na obchodné výsledky spoločnosti? Prispela interná komunikácia k ušetreniu nákladov, skráteniu času implementácií, zníženiu nepodarkovosti, nulovej nehodovosti, zrýchleniu odozvy na reklamácie alebo požiadaviek o cenovú ponuku, podpore zlepšovákov a inovácií, zvýšeniu ziskovosti? Ak interná komunikácia nedokáže preukázať svoj príspevok k biznis cieľom organizácie, tak mu pravdepodobne ani nepridáva reálnu hodnotu. Stop.

Zamyslite sa. Takto pravdepodobne zmýšľa aj váš CEO – a tento pohľad je legitímny. Preto je len a len problémom komunikátorov, ak v skutočnosti ich aktivity majú pozitívny dopad na organizáciu, ale nedokážu to „predať“. Preto je dôležité venovať náležitú pozornosť aj metrikám internej komunikácie, zvlášť tým strategickým.

## 3 Neriadte naslepo

Interný komunikátor, ktorý nepozná svoje publikum – ako ľudia rozmýšľajú, čo ich ťaží, aké majú názory a priority – ak nedokáže predpokladať ich reakcie, tak neprinesie svojej organizácii veľa osohu. Interní komunikátori prepájajú najmä dva svety – publikum a lídrov. Komunikátori musia zabezpečiť nielen efektívnu distribúciu posolstiev od lídrov, ale aj poskytnúť lídrom relevantnú spätnú väzbu od ľudí, vrátane poradenstva ako prekonať komunikačné prekážky z oboch smerov. Preto je dôležité diskutovať so zástupcami oboch svetov a segmentovať ich do menších, komunikačne manažovateľných skupín. Ide o zozbieranie a analýzu faktických a relevantných podkladov, pričom správne vykonaný audit internej komunikácie patrí k tým najefektívnejším nástrojom.

Tu nejde o tipovanie. V mnohých veciach majú interní komunikátori len jednu šancu – publikum má svoju pamäť. Keď sa táto šanca premárni, tak ďalšie okno príležitosti sa môže otvoriť až o niekoľko rokov, v závislosti od fluktuácie ľudí v danej organizácii.

## 4 Ľudia majú dve uši a jednu ústa - a tak by to malo byť aj s firmami

Aj vám hovorievala mama, že je neslušné kričať, skákať do reči, alebo že nepočúvate, či nehovoríte vtedy keď máte? S organizáciami to je veľmi podobné. Jednosmerná interná komunikácia je prejavom amaterizmu, a najmä – je neefektívna. Ľudia sú angažovanejší ak cítia, že sú plnohodnotnou súčasťou komunikácie. Jednoducho – je vidieť, keď sa ľudia navzájom počúvajú.

## 5 Pracujte s dátami

Počuli ste niekedy o uznávanom finančnom riaditeľovi, ktorý sa nikdy nepozrel na dáta? Určite nie. Seniorní manažéri žijú vo svete faktov a tabuliek – preto je dôležité prehľadne a jednoducho im poskytnúť údaje o procesoch a výsledky. A verte, nemusíte mať vyštudované raketové vedy, aby ste dokázali najsť spôsob ako preukázať, že interná

Úspešný interný komunikátor rozvíja svoje zručnosti vo viacerých oblastiach. Od zručností potrebných pre plnenie operatívnych či taktických úloh – ako napríklad písanie, event management, tvorba posolstiev, plánovanie a dizajn – po strategické zručnosti, ktoré sa prejavujú tým, že komunikátor je pre lídrov spoločnosti dôveryhodným poradcom.

Lenže, samotné zručnosti jednotlivcov nezaručia úspech internej komunikácie v organizácii, pokiaľ sa v praxi neaplikujú podľa určitých pravidiel. Tu je zhrnutie siedmich najdôležitejších:

komunikácia dokáže pomôcť s vecami, na ktorých záleží. Toto je zároveň ten najlegitímnejší spôsob, ako si môžete zvýšiť svoju kredibilitu. Následne vám s kredibilitou môže pomôcť aj umiestnenie v takej súťaži akou je AICO/FEIEA Grand Prix, ktorá je nielen o inováciách a kreativitách, ale aj o preukazovaní efektu internej komunikácie.

## 6 Na líniových manažéroch záleží

Niektorí ľudia tvrdia, že líniovní manažéri sú najlepším komunikačným kanálom. Áno, z hľadiska komunikačného potenciálu to je nepochybne pravda. Lenže, audity internej komunikácie nám často odhaľujú, že je zároveň aj najmenej konzistentným. Preto je potrebné zmapovať tie zložky organizácie, kde manažérska komunikácia nenaplní svoj potenciál. Líniovým manažérom treba venovať náležitú pozornosť a ujasniť si odpoveď na otázku „Čo chceme, aby líniovní manažéri prediskutovali so svojimi ľuďmi?“, prípadne im pomôcť aj s načasovaním a spôsobom tejto diskusie.

## 7 Zabudnite na zázračné komunikačné nástroje

Vďaka prudkému rozvoju nových kolaboračných nástrojov a komu-

nikálnych technológií v posledných desiatich rokoch sa často hovorí o tom, že dokážu úplne zmeniť povahu internej komunikácie. Je to pravda. Lenže, platí to len za predpokladu, že tieto nástroje sú do organizácií implementované správne. Žiaden nástroj sám o sebe nedokáže zázračne skvalitniť komunikáciu, či viesť k vyššej angažovanosti ľudí. To by bol zázrak. Aby bola implementácia do vnútrofirmerného života úspešná, nestačí dať ľuďom technológiu. Je dôležité naučiť ich s týmito technológiami správne pracovať, objasniť ich výhody, ale aj riziká. Tiež je dôležité spraviť všetko pre to, aby patrili do primárnej palety vnútrofirmerných komunikačných nástrojov. Zvlášť v prípade podnikových sociálnych sietí je až nevyhnutnosťou, aby lídri išli príkladom, inak ľudia budú naďalej preferovať tradičné nástroje. Na strane druhej, nezaškodí sa pozrieť aj na to, ako efektívne sú využívané aj tradičné nástroje ako telefóny, intranet a emaily – audity internej komunikácie totiž často odhaľujú rezervy či rôzne neuduh vyplývajúce z ich nesprávneho používania – a to nielen užívateľmi, ale aj samotnými komunikátormi.

Martin Onofrej  
zakladateľ AICO

## Ďábel v predložke



„Ďábel spočívá v detailu“ – v našom prípade v predložke. Znovu jsem si to uvědomil na jedinečné akci, na kterou se z České republiky díváme s přející závisí a s obdivem. Ale pořadě.

Kulaté stoly s tématem interní komunikace nejsou ani v České republice ničím výjimečným. Kulatý stůl o interní komunikaci za účasti kapitánů tuzemské ekonomiky – to v české realitě překonává i sněžného muže Yettiho. Toho sice také nikdo nikdy neviděl, ale alespoň se o něm mluví.

Ve slovenské realitě se takový kulatý stůl uskutečnil a já měl tu čest jej moderovat. Dodnes obdivuji odvahu přítomných generálních ředitelů předstoupit před odborné publikum, navíc v oblasti tak citlivé, jako je in-

terní komunikace. Když jste generální ředitel, musíte tak trochu rozumět všemu. Vystoupit na odborném fóru je přitom dosti nesnadné – víte totiž, že budete mluvit k lidem, kteří dané problematice většinou dobře rozumějí.

Ona odvaha spočívá v tom, že se obvykle velmi rychle ukáže, zda císař není ve skutečnosti nahý. „Může to fungovat len vtedy, keď mi ľudia veria. A veria mi vtedy, keď vidia, že viem o čom hovorím,“ popisoval úlohu managementu v interní komunikaci jeden z přítomných generálních ředitelů. Jak přesné a příznačné.

Zajímavých momentů jsem během CEO Roundtable zažil mnoho. Nejsilnější byly dva. První z nich měl na svědomí – v tom nejlepší slova smyslu – Pavol Lančarič, generální ředitel Orange: „Interná komunikácia nie

je len oddelenie vo firme. Je to schopnosť, ktorá je očakávaná minimálne od stredného a vyššieho manažmentu,“ prohlásil. Zajásal jsem. Toto poznání je – alespoň dle mé konzultantské a manažerské praxe soudě – vzácné.

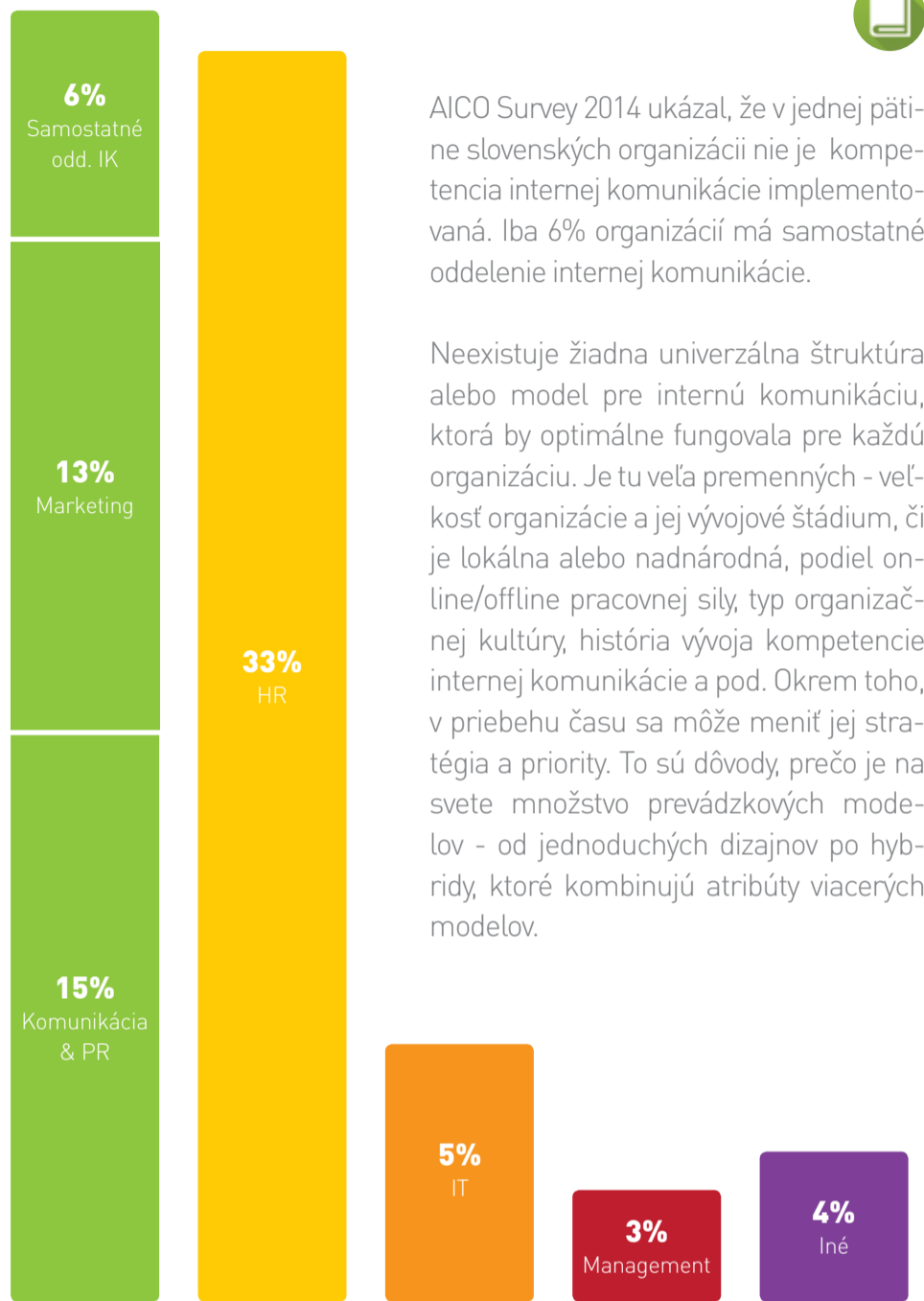
Tím druhým okamžikem byl můj vlastní „aha-efekt“, jak jsem tak poslouchal prezentace pánů ředitelů. Mnoho z nich totiž komunikuje „na zaměstnance“. Ti moudří komunikují „se zaměstnanci“. Ano, rozdíl je jen a pouze v předložce, v tom malém detailu.

Jenže ďábel spočívá právě v tomhle detailu.

Petr Sedláček  
člen odborné rady AICO

# Najčastejšie modely a štruktúry internej komunikácie

# Prestávajú CEOs veriť podujatiam?



AICO Survey 2014 ukázal, že v jednej pätine slovenských organizácii nie je kompetencia internej komunikácie implementovaná. Iba 6% organizácií má samostatné oddelenie internej komunikácie.

Neexistuje žiadna univerzálna štruktúra alebo model pre internú komunikáciu, ktorá by optimálne fungovala pre každú organizáciu. Je tu veľa premenných - veľkosť organizácie a jej vývojové štádium, či je lokálna alebo nadnárodná, podiel online/offline pracovnej sily, typ organizačnej kultúry, história vývoja kompetencie internej komunikácie a pod. Okrem toho, v priebehu času sa môže meniť jej stratégia a priority. To sú dôvody, prečo je na svete množstvo prevádzkových modelov - od jednoduchých dizajnov po hybridy, ktoré kombinujú atribúty viacerých modelov.

Zdroj: AICO Survey 2014, kumulované výsledky za Slovenskú republiku, N = 257

Je dôležité pochopiť rozdiel medzi prevádzkovým modelom a organizačnou štruktúrou. Prevádzkový model popisuje ako funkcia IK pracuje naprieč procesmi a organizáciou, aby splnila svoj účel. Organizačná štruktúra

je konfigurácia a popis formálnych informačných tokov a vzťahov medzi jednotlivcami a tímami, ktoré podporujú prevádzkový model. V tabuľke je prehľad najčastejších operačných modelov a štruktúr internej komunikácie.

<b>Servisné stredisko</b>	Ústredné oddelenie je štruktúrované podľa komunikačných prostriedkov alebo publika. Svoju činnosť vykonáva ako produkčné alebo technické stredisko.
<b>Odborné stredisko</b>	Ústredné oddelenie, ktoré poskytuje strategické a technické služby, rozdelené podľa odbornosti, komunikačných prostriedkov, procesov alebo publika.
<b>Business Partner</b>	Biznis partneri sú nastavení podľa interných klientov a môžu byť umiestnení v oddelení IK alebo priamo na oddelení interného klienta.
<b>Nákladové stredisko</b>	Štruktúrované podľa zákazníkov, zamestnanci alebo ich služby (výkony, čas) sú preúčtované na interných zákazníkov. Tiež môže slúžiť aj ako sprostredkovateľ pre externé dodanie služby.
<b>Ziskové stredisko</b>	Je podobné ako nákladové stredisko, ale popri poskytovaní služieb pre interných zákazníkov môže poskytovať služby aj zákazníkom mimo organizácie za účelom vytvorenia zisku.
<b>Nezávislé oddelenie</b>	Oddelenia zoskupené podľa svojich funkcií (napr. interná komunikácia, dizajn a produkcia), štruktúrované podľa obchodných jednotiek alebo regiónov.
<b>Zastrešujúci výbor</b>	Celoorganizačný výbor koordinujúci plánovanie spoločných programov, rozvoj korporátnej a zamestnávateľskej značky, ako aj posolstvá.
<b>Zdieľané služby</b>	Štruktúra nezávislého oddelenia, ktorá tiež združuje dohromady spoločné služby štruktúrované oddelene od zvyšku funkcie internej komunikácie (napr. marketing, dizajn a produkcia).
<b>Insourcing</b>	Zdieľanie vlastností z predchádzajúcich troch štruktúr, oddelenie riadi komunikáciu, spoločné aktivity, hlavný program alebo projekt.
<b>Outsourcing</b>	Riadenie všetkých alebo hlavnej časti funkcie IK je realizované cez externú agentúru, ktorá pôsobí ako interné oddelenie.



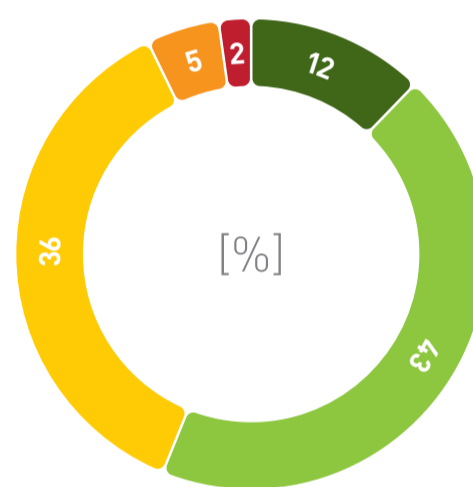
Aká by bola budúcnosť vnútrofirmy podujatí, keby stratili dôveru svojich hlavných sponzorov - lídrov firiem? Britská agentúra Involve zrealizovala prieskum s vyše tromi stovkami firiem s viac ako 100 zamestnancami. Z prieskumu vyplynulo, že iba 51% CEO považujú vnútrofirmy podujatia skôr za investíciu ako za náklad. Čiže, ak sa majú aj zvyšní rozhodovači presvedčiť, že interné podujatia majú pre firmu prínos - aspoň v oblasti lepšej informovanosti, zvyšovania angažovanosti a zladovania tímov - potom je dôležité zabezpečiť aj efektívne meranie ich dopadov.

CEO od interných podujatí a konferencií očakávajú, že prispesú k zlepšeniu kľúčových podnikových ukazovateľov. Napríklad, 84% firiem očakáva, že tieto aktivity zlepšia angažovanosť zamestnancov a 81% očakáva, že ovplyvnia tržby alebo ziskovosť firmy.

Pokiaľ ide o metódy, ktoré sa používajú na hodnotenie vnútrofirmy podujatí, väčšina firiem uprednostňuje konvenčné prostriedky,

predovšetkým cez prieskumy u účastníkov podujatí (73%) a osobné rozhovory s účastníkmi (46%). Väčšina firiem nepoužíva intranet alebo podnikové sociálne siete na zber spätnej väzby, a to aj napriek vysokému potenciálu, ktorý tieto kanály pre tento účel dokážu poskytnúť.

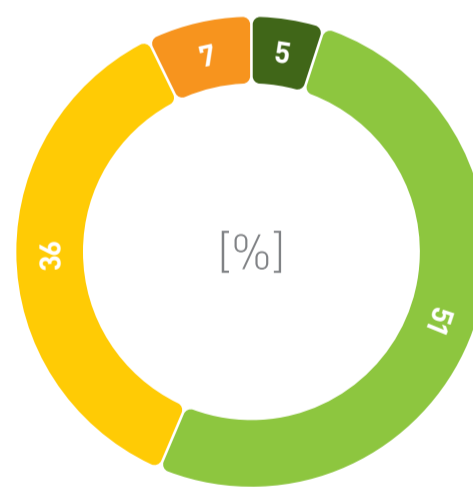
V priemere, každá firma používa minimálne dve metódy pre hodnotenie podujatí (2,1 metódy).



**Vnímanie CEO - sú interné podujatia a konferencie skôr investícia ako náklad?**

- Rozhodne áno
- Áno
- Neutrálne
- Skôr nie
- Vôbec nie

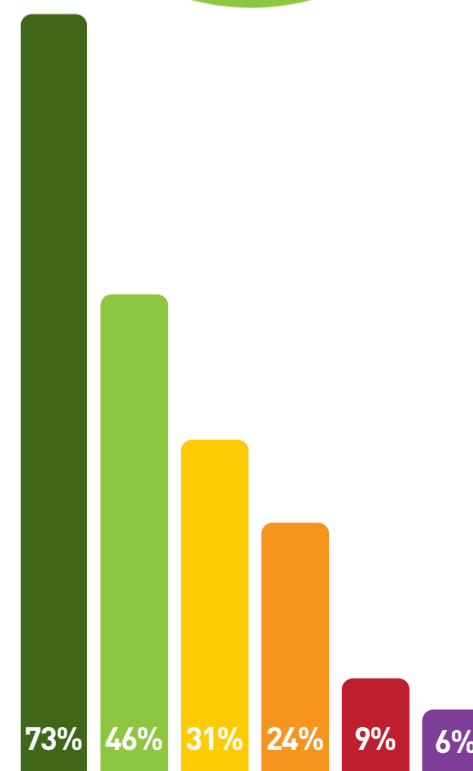
Zdroj: Involve, Veľká Británia



**Meriate návratnosť investícií do interných podujatí a konferencií?**

- Rozhodne áno
- Áno
- Neutrálne
- Skôr nie

Zdroj: Involve, Veľká Británia



**Najčastejšie používané metódy hodnotenia interných podujatí a konferencií**

- Prieskum u účastníkov po podujatí
- Osobné rozhovory s účastníkmi
- Ankety (v deň konania)
- Intranet
- Podnikové sociálne médiá
- Iné

Zdroj: Involve, Veľká Británia

# AICO Grand Prix:

## Vyhlasujeme ďalší ročník súťaže o najlepšie projekty internej komunikácie s možnosťou postupu do európskeho kola



Asociácia internej komunikácie (AICO) otvára ďalší ročník súťaže AICO Grand Prix o najlepšie projekty internej komunikácie, ktoré môžu zabojsovať o svoju kvalifikáciu do európskeho kola FEIEA Grand Prix. Súťaž je určená pre všetky organizácie, ktoré sa chcú pochváliť ako im záleží na komunikácii so zamestnancami a ako sa im v tejto oblasti darí. Uzávierka prihlášok je **5. júna 2015**. Prihlášky sa prijímajú cez online formulár na [www.aico.sk/grandprix](http://www.aico.sk/grandprix).

AICO Grand Prix sa koná pod záštitou Európskej federácie asociácií internej komunikácie (FEIEA). V hodnoteniach sa zameriava na tri hlavné oblasti - novátorstvo, kreativita a efektívnosť. Oblasť preukazovania efektívnosti projektov považujeme za kľúčovú pre ďalší rozvoj profesie internej komunikácie - to je dôvod, prečo najväčší podiel bodov môžu projekty získať práve z tejto oblasti.

Každý účastník získa hodnotiaci protokol porotcov, ktorý poskytne spätnú väzbu od viacerých odborníkov - tipy a inšpirácie pre ďalšie vylepšenia projektu. Tento protokol je tiež cenným zdrojom informácií pre vylepšenie prihlášky projektu do európskeho kola súťaže FEIEA Grand Prix, ako aj dôležitým prvkom transparentnosti súťaže.

### Súťažné kategórie:

- strategická interná komunikácia
- taktická interná komunikácia
- online/digital
- offline
- osobná komunikácia a podujatia

### Čo by podľa porotcov nemalo chýbať víťaznému projektu v súťaži AICO Grand Prix



Invenčia. Pritom toto slovo má úplne iný rozmer v rozdielnych sociálno-ekonomických podmienkach v kontexte každej organizácie. Inovatívny nápad bez reálneho prínosu alebo možnosti realizácie zostáva fikciou alebo utópiou.

**MARIANA DOLINSKÁ**, HR Manager  
Allianz Business Services



Schopnosť preukázať ako prispel k tomu, aby ľudia chápali, čo ich firma na trhu vlastne robí, stotožnili sa s jej víziou, rozumeli ako môžu oni prispieť k jej napĺňaniu a boli lojálnymi, motivovanými a produktívnymi ambasádormi firmy.

**MAREK GEŠO**, Marketing & Communication Lead for CEE, Accenture  
člen Odbornej rady AICO



Ako konzultant, od ktorého sa často očakáva „niečo nové“ viem oceniť kvalitný a pritom jednoduchý nápad, ktorý udrie na správnu strunu.

**MARTIN GRACH**  
Senior Consultant, PMP Consulting  
člen Odbornej rady AICO



V projektoch budem hľadať pochopenie toho, čo a prečo vlastne chce firma dovnútra komunikovať a ešte by mu nemala chýbať inšpiratívnosť a vyjasnenie pozície internej komunikácie vo vzťahu Marketing, HR a PR.

**MARTIN MENŠÍK**  
Project Manager, Profesia.sk a HRclub.sk



Vyváženosť vo všetkých troch oblastiach - kreativite, efektívnosti a inovatívnosti. Zvlášť sa budem zaujímať o celkovú efektívnosť riešenia z hľadiska splnenia stanovených cieľov ako aj ďalších metrických projektov.

**MARTIN ONOFREJ**  
zakladateľ a prezident AICO, porotca FEIEA Grand Prix za Slovenskú republiku



Zajímavé riešenie, ktoré posouvajú to, jak se denní problémy řeší. Krásně spočítaný reálný přínos daného projektu, který jasně ukáže, jak může být interní komunikace ve společnosti nápomocná.

**TOMÁŠ POUCHA**, spoluzakladateľ Institutu pro interní komunikaci, ČR  
člen Odbornej rady AICO a porotca FEIEA Grand Prix za Českú republiku



Odvaha, zapojenie zamestnancov, tímový duch, nadšenie robiť veci lepšie (inovatívne), systematický prístup s jasným cieľom a jeho naplnením. A samozrejme, výsledok, ktorý posunie internú komunikáciu firmy ďalej.

**KATARÍNA SCHNEIDEROVÁ**, vedúca oddelenia internej komunikácie,  
Allianz - Slovenská poisťovňa, členka Odbornej rady AICO



Chytrý nápad, synergické efekty, smysluplné a dôveryhodné zmierenie efektivity dané práce.

**PETR SEDLÁČEK**, kouč a lektor, PMP Consulting / NESPIRE, ČR  
člen Odbornej rady AICO



Víťaznému projektu by nemala chýbať jednoduchosť a inovatívnosť riešenia, z ktorého najviac profituje koncový zákazník.

**JÁN URIGA**  
Senior Manager  
PricewaterhouseCoopers



Dobrý komunikačný projekt by mal byť tou správnu kombináciou funkčnosti, efektivity a kreativity. To sú ingrediencie, na ktoré budem kľásť dôraz pri posudzovaní prihlásených prác.

**PETER TÓTH**, Corporate Affairs Manager, Orange Slovensko  
člen Odbornej rady AICO



Měřitelné benefity - ideálně ve formě důkazů o změně chování cílové skupiny zaměstnanců v důsledku komunikační kampaně. Ideálně dokonce, jak se tato interní změna projevila ve vztahu firmy k zákazníkovi.

**JAN VYŠEHRADSKÝ**  
Head of Content Team, Communications Hub, Česká spořitelna, ČR

Ak potrebujete pomôcť s vašou prihláškou alebo potrebujete akékoľvek doplňujúce informácie, neváhajte nás kontaktovať na [info@aico.sk](mailto:info@aico.sk) alebo **02/330 700 77**