

Podpora angažovanosti (integrovanej) internou komunikáciou

HR Development Academy

22. september 2016

Peter Tóth
Orange Slovensko, a.s.



Executive summary

IK je strategickou funkciou (nielen distribútorom posolstiev a organizátorom firemných eventov)

IK musí prinášať merateľnú hodnotu

IK musí byť integrovaná

IK sama nie je všeliekom na angažovanosť zamestnancov

Obsah

- 1. Biznis kontext a firemná kultúra**
- 2. Úloha internej komunikácie pri podpore cieľov firmy**
- 3. Stratégie internej komunikácie a jej výsledky**

Situácia

Orange na svete a na Slovensku

- Slovenská pobočka globálnej telekomunikačnej skupiny (3M zákazníkov, 600M EUR výnosov)
- 1300 interných a 1000 externých zamestnancov
- 130 1st-line, middle and senior manažérov, 8 riaditeľov
- 3 hlavné prevádzky na Slovensku

Situácia od roku 2007

- Ekonomická kríza spojená s poklesom telekomunikačných výdavkov (pokles výnosov o 1/3 medzi 2008 a 2015)
- Zrelosť a komoditizácia odvetvia po období dvojciferných rastov v 90. rokoch
- Zmena očakávaní zákazníkov
- Leadership zameraný na transformáciu, efektivitu => dopad na angažovanosť zamestnancov

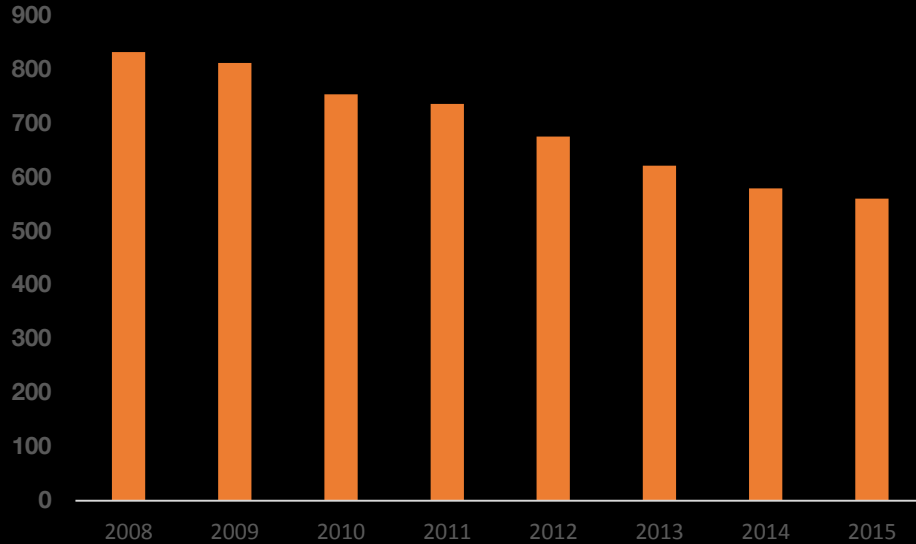
Trend 1: Zrelosť odvetvia verzus existujúca firemná kultúra

1997 – 2007: „budovateľské“ obdobie

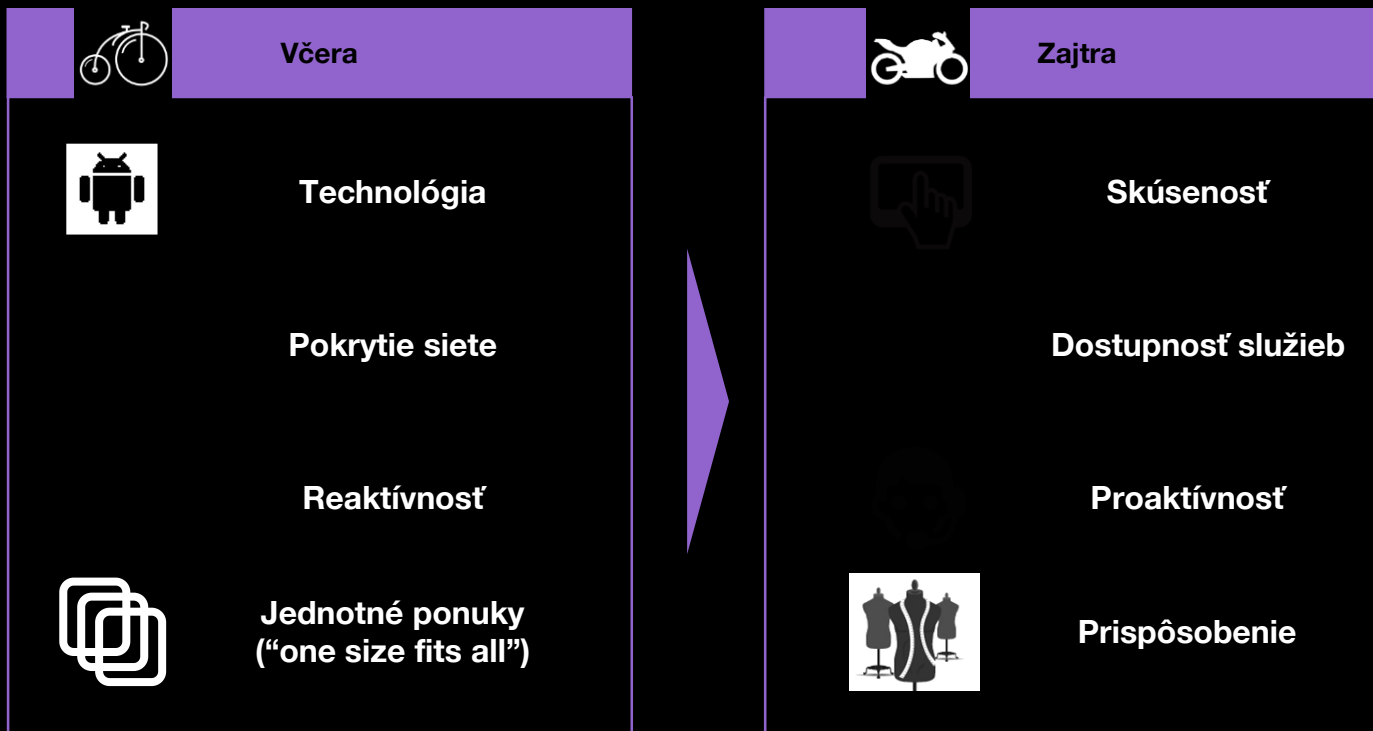
- Dvojciferné rasty
- Firemná kultúra orientovaná na rast a konkurenciu

2007 – 2014: transformácia

- Budovateľské obdobie končí, menej revolučných inovácií, orientácia na vnútorné zmeny, efektívnosť a transformáciu
- Komunikácia vo firme sa orientuje na vysvetľovanie vnútorných zmien => strata „vtáčej perspektívy“



Trend 2: Očakávania zákazníkov vs firemná kultúra



Skutočná kultúrna zmena pre Orange

Ciel' firmy po období vnútornej konsolidácie

Zjednotiť a motivovať ľudí novou víziou a stratégiou

Vrátiť do firmy orientáciu na zákazníka a na značku

Podporiť nový strategický plán „Essentials 2020“ pre 2015-2020

Úloha internej komunikácie

Pomôcť vedeniu zanalyzovať situáciu z hľadiska firemnej kultúry a komunikácie

Navrhnuť novú stratégiu internej komunikácie na podporu stratégie firmy

identifikovať bariéry IK (zmeny nie sú možné bez prístupu k informáciám)

navrhnuť a podporovať interné zmeny (na odstránenie bariér)

komunikovať stratégiu

Bariéry a stratégie internej komunikácie

Znalosť stratégie

GROWTH
ERA

=) jednoduchá, implicitná, zrozumiteľná stratégia (byť prvý v počte zákazníkov, vo výnosoch, poraziť konkurenciu)

=) nie je potrebné vysvetľovať alebo zdôrazňovať

=) komplexnosť stratégie (prevádzkový model, vnútorná efektívnosť, diverzifikácia, odklon od core biznisu)

=) dvojzmyselnosť, nejednoznačnosť strategických priorít (aj medzi manažérmi a vedením)

ROLE OF IC

VYTVORIŤ OBSAH A VYSVETLIŤ

Existujúca organizácia a procesy

=) firemná stratégia ~ marketingová stratégia

=) príprava stratégie konzultovaná s produkčnými funkciami (marketing, sales, IT, networks), podporné funkcie spravidla neboli zahrňané do prípravy („každý rozumie, že našim cieľom je predávať, netreba to vysvetľovať ako stratégiu“)

=) firemná kultúra orientovaná na tvrdé ciele vs nové témy ako kultúra, angažovanosť, leadership a vízia firmy

=) potreba firemnú stratégiu formalizovať a artikulovať

VYTVORIŤ NOVÚ ORGANIZÁCIU IK A
INTEGROVAŤ IK DO FIRMY

Komunikačné zručnosti lídrov

=) Absencia formálnej komunikácie stratégie, zapojenie manažérov do vysvetľovania stratégie a súvisiace komunikačné zručnosti nie sú nevyhnutné

=) Manažérska kultúra „zo starej éry“

=) Nízka dôvera vo vedenie a jeho dlhodobú víziu jedným z hlavných faktorov ovplyvňujúcich angažovanosť zamestnancov

=) Rastúce požiadavky na manažérov a lídrov s patričnými komunikačnými zručnosťami

PODPORIŤ A ZAPOJIŤ MANAŽMENT A VEDENIE
DO KOMUNIKÁCIE

Organizácia internej komunikácie

PREDTÝM – taktická IK

Oddelenie IK (1 manažér, 2 koordinátori)

Vlastníctvo a rozvoj kanálov IK (časopis, intranet)

Interná komunikácia diania vo firme a značky (súťaže, interná reklama, interné PR)

HR

HR komunikácia (v limitovanom rozsahu)

Ostatné oddelenia

Bez riadenej IK

Bez systematickej komunikácie korporátnych tém a diania vo firme

POTOM – strategická IK

Rozšírený tím internej komunikácie (IC Board)

Vedený manažérom IK

Členovia: zástupcovia HR, CS, Marketingu a Korporátnej stratégie

Misia:

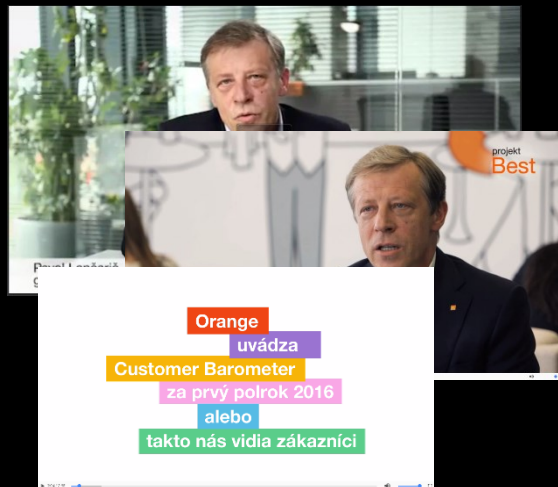
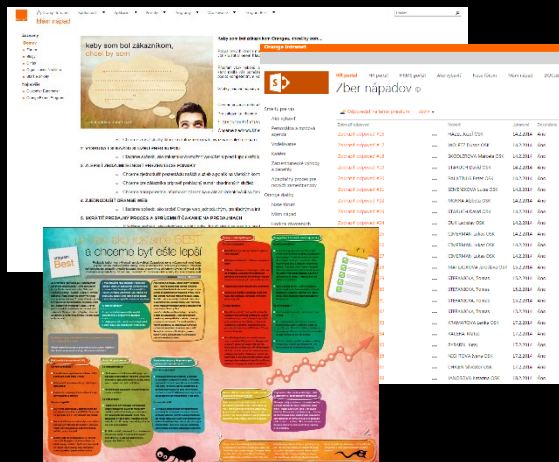
Koordinovať a zdieľať plán internej komunikácie

Pomáhať manažérom ostatných oddelení komunikovať dianie vo firme

Komunikačný plán

	1. PROJEKT „BEST“	2. AKTIVÁCIA KOMUNIKÁCIE STRATÉGIE	3. STRATEGY IN ACTION
TAKTICKÉ CIELE	<p>Signalizovať schopnosť vedenia pochopiť situáciu vo firme a prijať relevantné opatrenia</p> <p>Zapojiť zamestnancov do interných zmien</p>	<p>Senzibilizovať stredný a senior manažment o potrebe komunikovať víziu firmy</p> <p>Oznámiť víziu, misiu a stratégiu firmy</p>	<p>Vysvetľovať stratégiu prostredníctvom konkrétnych dôkazov jej implementácie</p> <p>Poskytovať pravidelnú spätnú väzbu na výkon firmy smerom k naplňaniu jej stratégie</p>
IMPACT ON IC	<p>Umožniť zamestnancom navrhovať zmeny cez „sociálnu sieť““</p> <p>Pozicionovať riaditeľov a manažérov ako lídrov konkrétnych zmien</p> <p>Vplyvnejšie nástroje IK (video a osobná komunikácia)</p> <p>Nový komunikačný a edičný plán zameraný na komunikáciu interných zmien</p> <p>Nové KPIs pre IK</p> <p>Nová organizácia IK</p>	<p>Vytvoriť zrozumiteľný messaging k téme stratégie</p> <p>Zapojiť manažérov do IK</p> <p>Vytvoriť nástroje na podporu zapojenia zamestnancov (firemná sociálna sieť)</p>	<p>Pozicionovať iniciatívy firmy v kontexte stratégie a dlhodobých cieľov firmy</p> <p>Brand ambasádori</p>

Projekt BEST



- Umožnili sme zamestnancom navrhnúť zmeny v cieľom posilniť zákaznickú orientáciu firmy interne aj externe
- Takmer 170 návrhov zmien od zamestnancov (procesy, produkty a služby), z toho

Za konkrétnymi zmenami sme ukázali konkrétnych lídrov

Vytvorili sme newsletter dedikovaný manažerom na podporu internej komunikácie zmien

Projekt BEST – predbežné výsledky

Leading KPIs

Internal communication survey September 2015:

- ✓ 99 % deklarovaná a 66 % skutočná znalosť interných zmien
- ✓ Vyššia spokojnosť deklarovaná s prístupom k informáciám o dianí vo firme (KPIs: deklarovaná spokojnosť, frekvencia komunikácie korporátnych tém manažérmi)
- ✓ 2/3 zamestnancov deklarovali znalosť stratégie, 20% vedelo spomenúť konkrétny príklad iniciatívy
- ✓ 1/3 zamestnancov deklarovali zvýšenú spokojnosť s množstvom informácií dostupných o stratégii firmy

Lagging KPIs

ADN Hewitt engagement survey September 2015:

- ✓ Medziročný nárast indexu angažovanosti zamestnancov
- ✓ nárast kľúčových faktorov ovplyvňujúcich angažovanosť

Komunikačný plán

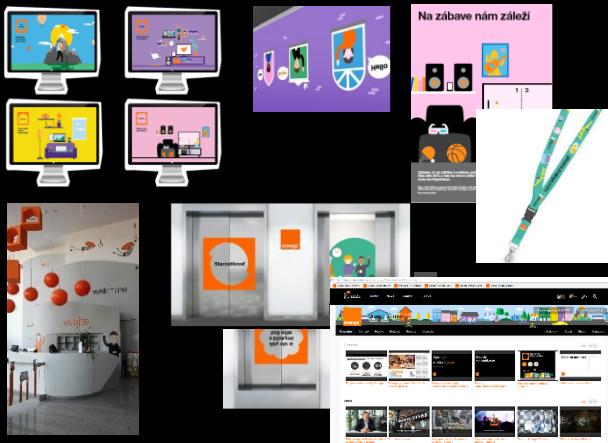
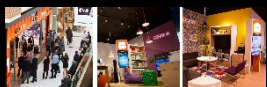
	1. PROJEKT „BEST“	2. AKTIVÁCIA KOMUNIKÁCIE STRATÉGIE	3. STRATEGY IN ACTION
TAKTICKÉ CIELE	<p>Signalizovať schopnosť vedenia pochopiť situáciu vo firme a prijať relevantné opatrenia</p> <p>Zapojiť zamestnancov do interných zmien</p>	<p>Senzibilizovať stredný a senior manažment o potrebe komunikovať víziu firmy</p> <p>Oznámiť víziu, misiu a stratégiu firmy</p>	<p>Vysvetľovať stratégiu prostredníctvom konkrétnych dôkazov jej implementácie</p> <p>Poskytovať pravidelnú spätnú väzbu na výkon firmy smerom k napĺňaniu jej stratégie</p>
IMPACT ON IC	<p>Umožniť zamestnancom navrhovať zmeny cez „sociálnu sieť“</p> <p>Pozicionovať riaditeľov a manažérov ako lídrov konkrétnych zmien</p> <p>Vplyvnejšie nástroje IK (video a osobná komunikácia)</p> <p>Nový komunikačný a edičný plán zameraný na komunikáciu interných zmien</p> <p>Nové KPIs pre IK</p> <p>Nová organizácia IK</p>	<p>Vytvoriť zrozumiteľný messaging k téme stratégie</p> <p>Zapojiť manažérov do IK</p> <p>Vytvoriť nástroje na podporu zapojenia zamestnancov (firemná sociálna sieť)</p>	<p>Pozicionovať iniciatívy firmy v kontexte stratégie a dlhodobých cieľov firmy</p> <p>Brand ambasádori</p>

2. Oznámenie stratégie firmy

Komunikačný proces orchestrovaný internou komunikáciou



Komunikácia konkrétnych strategických iniciatív – ukážka



Všetky tieto prvky spoločne vdychnu nový život našej značke v celom spektre „skúseností so značkou Orange“.

April

1st smart store
Internal campaign
& PR teasing

All employees invited to the event

Facebook streaming for employees

Internal PR (magazine, intranet)

April

Brand refresh
launch campaign
preview

Exclusive preview to employees

Brand ambassadors:
Train-the trainers sessions

Launch of Brand ambassadors community on Piazza

May

Brand refresh
D-Day

Live „Nazivo“ presentations – the new vision, mission and brand architecture

A physical brand experience zone created

Internal listening/responding (=the main brand principles) survey amongst employees supported by internal ATL (posters)

Screensaver, Goodies

Branding of premises

Rollout of the Piazza enterprise social network to all employees

May - July

Brand ambassadors' workshops

Výsledky

- ✓ **Nárast znalosti stratégie a dlhodobých cieľov firmy (2015 - prieskum IK, 2016 - prieskum plánovaný na október)**
- ✓ **Pozitívny dopad na angažovanosť zamestnancov (2015 - engagement survey, ďalší prieskum plánovaný v roku 2017)**
- ✓ **Prekonanie cieľov IK definovaných na rok 2016 (50% deklarovaná a 20% dokázaná znalosť stratégie firmy)**
- ✓ **Zapojenie a zlepšenie komunikačných zručnosti manažérov na všetkých úrovniach**

Zhrnutie - interná komunikácia 2.0

IK sa z distribútra informácií mení orchestrátora komunikácie

komunikuje celá firma, nie oddelenie IK

úlohou IK je odstraňovať bariéry komunikácie a uľahčovať prístup zamestnancom k informáciám

Komunikačné zručnosti vedenia sú kľúčové (schopnosť pracovať s mäkkými konceptami ako vízia, misia, brand experience)

Digitalizácia je príležitosťou aj pre IK (zlepšuje prístup informácií a zapojenie zamestnancov)

Interná komunikácia musí preukázať svoju hodnotu vo firme

Ďakujem

22. september 2016

peter.toth@orange.com

+421 905 014 818

Teším sa na Vaše otázky

