

# KOMUNIKACE A VÝKON

*Tato kapitola přináší čtenářům přesvědčivé důkazy o významu efektivní komunikace v podobě výsledků severoamerické studie konzultační firmy Watson Wyatt. První část kapitoly čerpá z článku Kathryn Yates (Yates, 2006) „Efektivita interní komunikace zvyšuje finanční výsledky podniku“ uveřejněného v Journal of Organizational Excellence v létě 2006. Článek přináší stručný souhrn hlavních výsledků výzkumu vlivu efektivity interní komunikace na výsledky a prosperitu firmy. Druhá část kapitoly zpřehledňuje základní prvky efektivní komunikace, které jsou pro efektivní komunikaci zásadní, a závěr popisuje důsledky špatně fungující komunikace.*

## Zásadní vliv komunikace na výkonnost a prosperitu firmy

Americká konzultační firma Watson Wayatt Worldwide (Chicago, Illinois) v roce 2003 zahájila výzkum zaměřený na efektivní interní komunikaci a její konkrétní přínosy firmám, které se efektivní komunikací systémově zabývají. Výzkum nazvaný Communication ROI<sup>4</sup> Study již v roce 2003 přinesl zajímavé výsledky, které se dalším výzkumem v letech 2005–2006 potvrdily a doplnily. Celý výzkum tak předložil přesvědčivé důkazy o tom, že společnosti s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a jednoznačně vyšší organizační stability, která výsledkům nahrává. Podle výzkumu devět nejlepších „best practices“ – ověřených postupů – v nastavení komunikace dokáže firmě přinést vyšší tržní prémii, investorům vyšší návratnost vlastních investic, prokazatelně zvýšit angažovanost zaměstnanců a snížit fluktuaci.

---

<sup>4</sup> ROI Return of Investment ukazatel návratnosti investic je jedním z hlavních ukazatelů celkové úspěšnosti firmy.

Dlouhodobým cílem každé společnosti je trvalá finanční výkonnost, resp. zisk. Firma neustále hledá strategii, jak uspět v konkurenčním prostředí, a nejčastěji se zaměřuje na obvyklé snižování nákladů, zvyšování podílu na trhu, na implementaci nových technologií, posílení vztahů se zákazníky a na najímání a udržení nejlepších talentů. Firmy hledají různými strategiemi konkurenční výhodu a málo využívají zatím „tajnou zbraň“, která může přinést významné výsledky, tj. efektivní interní komunikaci.

Rozsáhlý výzkum v roce 2003 a znovu v roce 2005 Watson Wyatt Communication ROI Study ukázal, že firmy, které vynikají v interní komunikaci, získávají vyšší tržní prémii, akcionáři mají vyšší výnosy, zaměstnanci se více angažují a firmy vykazují nižší fluktuaci než firmy s nízkou efektivitou interní komunikace.

Výzkum prokázal fakt, který mnozí podnikatelé intuitivně tuší, totiž že efektivní interní komunikace posiluje výkonnost podniku. Cílem průkopnické studie bylo zjistit, které osvědčené praktiky z oblasti interní komunikace mají největší přínos. Studie přinesla silnou korelaci (závislost) mezi komunikací a výkonností podniku. Studie, která analyzovala odpovědi 335 účastníků, byla dokončena v roce 2006. Opírala se o výsledky 260 amerických a 75 kanadských firem a potvrdila hlavní závěr z původní studie v roce 2003, že účinná komunikace je jedním z hlavních hybatelů finanční výkonnosti firmy. Na základě zjištěných výsledků studie vytvořila metodiku, podle které definuje efektivní komunikaci organizace v osmi základních bodech – v oblastech, na které se komunikace zaměřuje:

1. Vedení zaměstnanců ke sdílení společných firemních hodnot a kultury.
2. Podpora k porozumění podnikání firmy.
3. Provázání práce zaměstnanců s potřebami zákazníka.
4. Poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy.
5. Poskytování informací o hodnotě firmou poskytovaných zaměstnanecům benefitů.

6. Objasňování a podpora nových programů a změn.
7. Integrace nových pracovníků do organizace.
8. Demonstrace silného jednotného vedení při organizačních změnách.

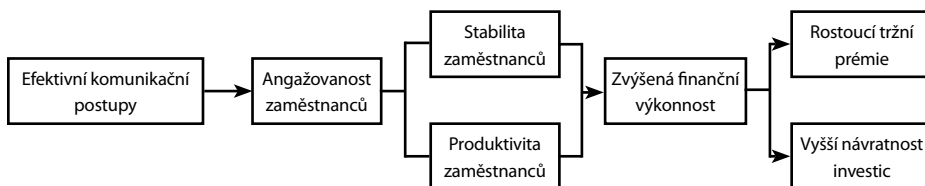
Podle studie je těchto osm oblastí rozhodujících pro zajištění dostatečné informovanosti, motivace a perspektivy udržení zaměstnanců. Konkrétní opatření v těchto oblastech vedou prokazatelně k lepším obchodním výsledkům.

Studie podle celkově získaného skóre (složeného z dílčích bodů v dosažených v jednotlivých oblastech) rozdělila zkoumané firmy do tří základních skupin úrovně efektivity komunikace:

1. Vysoká úroveň (první část firem dosahující nejvyšší skóre), vysoce efektivní.
2. Střední úroveň (druhá část firem dosahující střední skóre), středně efektivní.
3. Nízká úroveň (poslední část firem dosahující nejnižší skóre), s nízkou efektivitou.

### *Klíčová zjištění o účinnosti komunikace*

Výzkumníci analyzovali a porovnávali finanční výsledky a organizační opatření v uvedených skupinách a zjistili statisticky významné rozdíly. Jsou to rozdíly, které jasně ukazují silnou propojenost vysoce efektivní komunikace s vyšší finanční výkonností a organizační stabilitou. Toto propojení ilustruje obrázek 8. Efektivní komunikační postupy formují angažovanost zaměstnanců a jejich produktivitu a stabilitu, ty pak následně vyústí ve zvýšené úsilí, které vede k celkovému zvýšení výkonnosti podniku, což generuje konkrétní finanční výnos, resp. zisk. Konkrétní závěry studie dokazují toto spojení.



**Obrázek 8:** Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy (Yates, 2006)

### *Rostoucí hodnota pro akcionáře*

Celková návratnost pro akcionáře je zde vymezena jako celková změna ceny akcie za určité období plus dividendy a je vyjadřována jako nárůst nebo pokles v procentech z původní hodnoty akcie. Studie ukázala, že firmy s vysoce efektivní komunikací ve srovnání s firmami, které mají nízkou efektivitu komunikace, zvýšily hodnotu uváděnou jako TRS (Total Return to Shareholders) o 57 % více v průběhu pěti let 2000–2004.

### *Vyšší tržní prémie*

Ukazatel ukazuje míru nárůstu tržní hodnoty firmy, která se promítá do růstové hodnoty aktiv. Tento ukazatel reflektuje hodnocení firmy ze strany trhu: její schopnost zhodnotit nehmotná aktiva, jako jsou hodnota značky a lidského kapitálu. Studie zjistila, že efektivnější komunikace je spojena s o 19,4 % vyšší tržní premií. Firmy s efektivnější komunikací navyšují svoji tržní prémii více než ostatní.

### *Hlavní ukazatele finanční výkonnosti*

Mnozí se domnívají, že efektivní komunikace je výsledkem vynikající finanční výkonnosti, protože úspěšné firmy mají více peněz na investice do komunikace. Opak může být pravdou. Efektivní komunikace jako ukazatel zaujímá přednější postavení než poněkud zaostávající ukazatel finanční výkonnosti. Ze studie prokazatelně plyne, že prvotním nastavením efektivní komunikace lze dojít k vyšší prosperitě, opačným směrem však cesta nevede.

U firem účastnících se průzkumu v roce 2003–2004 i v letech 2005–2006 byly srovnávány jejich finanční výsledky za předchozí, průběžné a plánované roky, v mezidobí se firmy snažily o zvýšení efektivity komunikace. Korelace mezi komunikací a následnou finanční výkonností (měřena o rok později) byla dvakrát vyšší než v uplynulém období. Ukazuje to, že efektivní komunikace je motorem, nikoliv výsledkem finanční výkonnosti a vyšší angažovanosti zaměstnanců.

Studie potvrdila silně pozitivní korelaci mezi angažovaností zaměstnanců a finanční výkonností. Dále při srovnání firem s nízkou a vysokou úrovní komunikace v roce 2005–2006 studie došla jednoznačně k závěrům potvrzujícím vztah komunikace se zapojením zaměstnanců. Firmy s vysokou úrovní komunikace mají 4,5krát angažovanější zaměstnance než ostatní a nižší fluktuaci pracovníků.

Náhrada lidí, kteří přestanou ve firmě pracovat, je velmi nákladná záležitost. Celkové náklady náhrady se předpokládají mezi 48 až 61 % ročního platu pracovníka na konkrétní pozici.<sup>5</sup> Analýza průzkumu ukázala, že firmy s vysokou úrovní komunikace vykazují o 20 % menší roční fluktuaci než jejich konkurenti s nižší úrovní komunikace. Firmy s vysoce efektivní komunikací kromě přímých nákladů spojených s odchodem pracovníka navíc ušetří čas a peníze na vyhledávání a integraci nových pracovníků do firmy, dále využívají jako značnou výhodu své stabilizované, tedy zkušené a angažované pracovníky, kteří rozumí činnosti firmy a kteří svou práci vykonávají bez problémů a zajišťují tak hladký chod firmy.

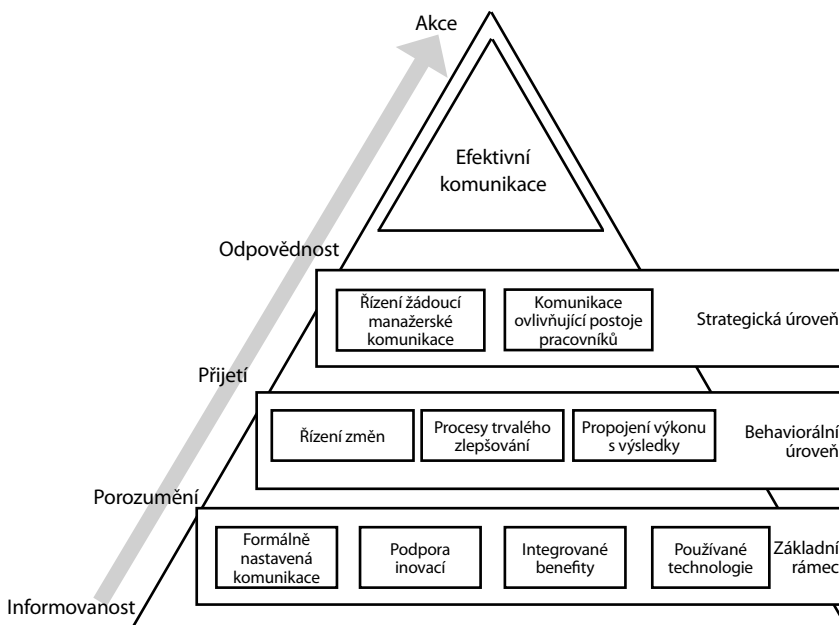
### *Komunikace, která přináší výsledky*

Přestože se efektivní komunikace může zdát velmi nejasným pojmem, realita jasně ukazuje, že specifické komunikační postupy a standardy dokážou firmu výrazně posunout k lepším objektivně kvantifikovatelným výsledkům. Průzkum firmy Watson Wyatt označuje za základ efektivní komunikace hierarchii efektivní komunikace. V této hierarchii se ukazuje propojení mezi základními

---

<sup>5</sup> Watson Wyatt Human Capital Index® study (Chicago, III.: Watson Wyatt, 2005)

a nadstavbovými prvky komunikace, které dohromady vytvářejí synergické efekty fungující komunikace. Hierarchickou pyramidu tvoří tři stupně, z nichž každý představuje konkrétní komunikační postupy. Pyramida pak tedy vychází z devíti základních komunikačních standardů, jejichž součinnost postupně vede zaměstnance od informovanosti k pochopení principů firemního podnikání, k přijetí firemních cílů a dále až k vlastní zodpovědnosti za pracovní výkon spojený s prosperitou firmy. Pyramidu jako vyjádření hierarchie komunikačních standardů ilustruje obrázek 9.



**Obrázek 9:** Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy (Yates, 2006)

Základním stupněm pyramidy je výchozí základna pro efektivní komunikaci. Je tvořena čtyřmi základními procesy, které jsou opravdu fundamentální, a jejichž absence znemožňuje další případné nastavení komunikace. Základními prvky tedy jsou:

- odpovídající formální komunikace vymezující základní komunikační rámec,

- podpora inovací zaměstnanců,
- komunikační vazby mezi žádoucím chováním pracovníků a zaměstnaneckými benefity,
- efektivní využití technologií.

Strategický stupeň pyramidy koncentruje komunikační úsilí na významné úrovni, která má za cíl propojování efektivní komunikace s prosazováním strategických obchodních cílů ve firmě. Hlavní komunikační nástroje jsou využívány při:

- zavádění organizačních změn,
- procesu trvalého zlepšování,
- propojování výkonu pracovníků s výsledky, cíli a firemní strategií.

Stupeň behaviorální, nejvyšší stupeň pyramidy, je pomyslnou třešničkou na dortu a může být vytvořen za předpokladu pevných základů pyramidy. Na tomto stupni probíhá komunikace vedoucí ke zvýšení zodpovědnosti za očekávaný pracovní výkon zaměstnanců. Tento stupeň zahrnuje aktivity soustředěné na vztahy mezi zaměstnanci a jejich lidry. Komunikační postupy jsou korigovány tak, aby vytvářely podporu manažerské komunikaci zejména ve dvou konkrétních směrech:

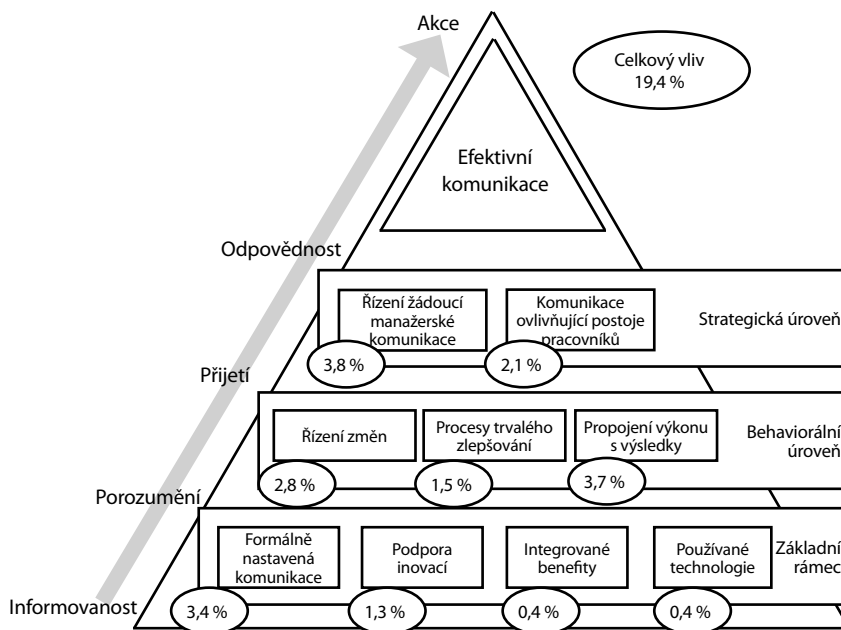
- řízení změn v chování manažerů – zavedené komunikační standardy manažerům umožní podporovat vize vedení firmy prostřednictvím konkrétních akcí,
- nastavení přímého spojení mezi konkrétní prací zaměstnanců a obchodními výsledky prostřednictvím klíčových manažerů.

Souhrnné výsledky uvedených devíti komunikačních praktik vyúsťují ve vrcholu pyramidy – v efektivní komunikaci. Firma, která dosáhne vrcholu, je schopna řídit žádoucí změny v chování svých zaměstnanců. Očekávané chování a výkony pracovníků se pak promítají v konkrétní práci a ta generuje pozitivní obchodní a finanční výsledky.

## Strategie pro nastavení efektivní komunikace

Jak bylo již zmíněno, firmy s vysoce účinnou komunikací dosahují o 19,4 % vyšší tržní prémie. Obrázek 10 ilustruje konkrétní přínos každého komunikačního prvku v pyramidě efektivní komunikace na vytváření tržní prémie. Každý prvek je zásadní, některý hraje důležitější roli než ostatní, ale absence kteréhokoliv by zmařila výsledek jiného. Největší vliv mají tyto prvky:

1. řízení změny u manažerů, které podporuje komunikaci změn mezi manažery a pracovníky (ukazuje se zde zásadní vliv managementu na řízení lidí),
2. propojování práce zaměstnanců s obchodní strategií – důraz na význam každého pracovníka pro výsledky firmy,
3. průběžný komunikační proces – základní informační a motivační propojení.



**Obrázek 10:** Konkrétní vliv jednotlivých komunikačních standardů na zvýšení tržní prémie firmy (Yates, 2006)



Avšak teprve integrace všech jednotlivých procesů do jednoho přináší výsledky v podobě efektivní komunikace. Pyramida může sloužit jako návod pro nastavení efektivní komunikace, která vyústí jednoznačně ve větší organizační stabilitu a zlepšené finanční výsledky.

### **Formální komunikace – základní rámec**

Studie zjistila u firem s nejvyšší úrovní efektivní komunikace, že mají vypracovaný dokument „Komunikační strategie“ jako základní návod ke komunikačním aktivitám. Dále v těchto firmách existuje funkce manažera interní komunikace, který se pravidelně setkává s vyšším managementem stejně jako s obchodními a dalšími středními manažery, aby hovořil o komunikačních problémech a příležitostech. Kromě toho koordinují své úsilí se svými kolegy v marketingu a s manažery pro vnější firemní komunikaci.

### **Podpora inovací zaměstnanců**

V každé společnosti je nutné podporovat pozitivní komunikační klima, které podporuje zpětnou vazbu a ta ho v důsledcích kultivuje. Průzkumy veřejného mínění ve firmě však musí být pravidelné a vždy musí mít viditelný efekt v konkrétní odezvě. Zaměstnanci musí vědět, že mohou ovlivňovat svými návrhy výsledky své práce a obecně fungování firmy. Povzbuzováním ke smysluplným návrhům a konkrétními činy na základě doporučení zaměstnanců dokáže firma využít vysokou hodnotu svých zaměstnanců. Zaměstnanci pak lépe sami chápou, jak jejich vlastní práce a úsilí přispívá k firemním cílům, spatřují ve své práci větší smysluplnost a více se ztotožňují s cíli firmy.

### **Celková odměna**

V celkovém vnímání odměn, které poskytuje firma zaměstnancům, je velmi důležitá komunikační vazba mezi žádoucím chováním pracovníků a zaměstnaneckými výhodami. Kompenzace za vykonanou práci zahrnuje nejen plat a různé sociální výhody, ale jsou také pracovní podmínky i příležitosti pro kariérní rozvoj. Vysoce efektivní firmy si uvědomují, že zaměstnancům musí nabídnout celý balík integrované kompenzace za práci a úsilí, chápou, že zaměstnanci musí

své firmě také důvěřovat, aby s ní mohli plánovat společnou budoucnost. Strategie firmy proto musí být v tomto bodě zaměstnancům naprosto srozumitelná a jejich práce v souladu s cíli firmy smysluplná. Většina úspěšných firem proto používá komplexní řízení výkonnosti – proces, který má usnadnit jednání mezi manažery a pracovníky. Zaměstnanci si tímto způsobem ujasňují, jak jejich výkon a chování ovlivňuje fungování celé firmy. Prostřednictvím konkrétních, měřitelných a dosažitelných cílů vidí vlastní přínos k prosperitě firmy.

### **Vliv technologií**

Mnoho let již využíváme e-mail, internet, intranet a další technologie elektronické komunikace, která rozšiřuje možnosti spolupráce a sdílení informací. Tyto technologie rovněž pomáhají zajistit dostupnost informací a jejich plynulý tok v rámci celého podniku. V porovnání s méně efektivně komunikujícími společnostmi se firmy s vysokou úrovní komunikace odlišují tím, že:

- více než dvakrát častěji využívají technologie k usnadnění interní komunikace;
- více než dvakrát častěji mají zdokumentovanou internetovou / intranetovou strategii;
- téměř sedmkrát častěji využívají okrajové nástroje, jako jsou blogy a diskuzní kluby.

### **Zavádění organizační změny**

Prvotní i následná studie Communication ROI (Return of Investment) jasně ukázala, že organizace, které jsou v zavádění změn efektivnější, překonávají svými výsledky konkurenty. Řízená změna vyžaduje jasnou komunikaci od top managementu přes výkonné střední manažery až k jednotlivým pracovníkům a zpět. Firmy s vysokou úrovní komunikace využívají své manažery, kteří jsou důvěryhodným zdrojem informací, aby se zaměřili na podporu zaváděných změn mezi zaměstnanci. Tito manažeři se hned v počátku procesu seznamují se všemi detaily, jsou vyškoleni a mají k dispozici potřebné nástroje. Tím firma zajistí potřebnou úroveň nadšení a důvěry, které usnadní manažerům sdělovat

pracovníkům chystané změny a řešit případný odpor, objasňovat konkrétní detaily změny dotčeným pracovníkům a rozptýlit jejich obavy.

### **Trvalé zlepšování**

Organizace s efektivní komunikací provádějí pravidelně audity, při kterých objektivně měří změny v chování pracovníků, měří vliv komunikace na pracovní výkony. Při těchto auditech používají různé tvrdé (jednoduše kvantifikovatelné) metriky, které dokážou posoudit efektivitu interní komunikace. Prostřednictvím těchto objektivních měření dokáže pak management rozlišit funkční aktivity komunikace a nalézat slabá místa ke zlepšení.

### **Propojení práce zaměstnanců s firemní strategií**

Pokud se firmě podaří sladit výkony zaměstnanců s firemní strategií, významně tím přispěje ke své tržní hodnotě. Ve firmách s vysoce efektivní komunikací vedení naprosto jasně vnímá význam komunikace při prosazování firemních cílů a při komunikaci firemní vize. Jasně si totiž uvědomuje, že deklarovaná budoucnost firmy je velmi důležitá pro stabilitu a důvěru zaměstnanců.

### **Manažerská komunikace**

Management úspěšných firem si je vědom síly konkrétní manažerské komunikace. Linioví manažeři dennodenním řízením a vedením lidí nesmírně ovlivňují jejich výkon. Vedení firmy se potřebuje spolehnout na manažery jako komunikační články, které prosazují cíle firmy do práce každého zaměstnance, proto poskytují svým manažerům dostatek informací, prostoru pro objasňování a školení, aby byli schopni nejen sami přijmout cíle firmy, ale zejména je dále vhodně prosazovat.

### **Pohledem zaměstnanců**

Kritické hodnocení situací je vždy závislé na úhlu pohledu, proto je pro management velmi důležité, aby znal názor zaměstnanců na podnikání firmy. Společnosti s vysokou úrovní komunikace uznávají význam „představení“ pro zaměstnance. Tento typ prezentace firmy má vést k pochopení a přijetí cílů

firmy tak, aby zaměstnanci vnímali vliv vlastního výkonu na výsledky firmy. Při „představení“ vedení otevřeně komunikuje otázky, které se konkrétně pracovníků týkají. Tyto firmy ve srovnání s ostatními:

- třikrát více sdílejí se svými zaměstnanci strategii a obchodní cíle,
- čtyřikrát více sdílejí se svými zaměstnanci zákaznickou odezvu.

### *Prostor pro zlepšení*

Přes dobrou práci, kterou firmy s vysokou úrovní komunikace odvádějí, studie zjistila, že i v kategorii nejlepších je stále prostor pro zlepšení. A to zejména ve čtyřech hlavních oblastech komunikace: v plánování, zpětné vazbě zaměstnanců, využití technologií a měření při hodnocení účinnosti komunikace.

- *Formální plánování* – i když stále více firem rozvíjí své komunikační plány, většinou neplánují komunikační programy jako proaktivní, ale spíše reagují na konkrétní stavy a situace. Méně než polovina z nejlepších a méně než čtvrtina firem z kategorie nízké úrovně komunikace plánuje své komunikační plány s důrazem na aktivní přístup.
- *Zpětná vazba zaměstnanců* – organizace také často zaostávají v oblasti zpětné vazby. I ve firmách s nejvyšší úrovní méně než třetina firem umožňuje zaměstnancům smysluplně vstupovat do rozhodnutí a jen čtvrtina firem žádá od zaměstnanců vyjádření názoru na to, jak vidí podnikání firmy. Zlepšení v této oblasti může firmě pomoci více zapojit zaměstnance a lépe se přizpůsobit tržnímu prostředí.
- *Využívání technologií* – v organizacích se stále zvyšuje využívání elektronické komunikace a internetových technologií obecně, více než 60 % respondentů studie uvedlo, že má podnikový portál. Ovšem jen hrstka firem v nejlepší kategorii využívá pro šíření vlastních zpráv příhodné nástroje typu blog a wiki<sup>6</sup> v rámci vlastního intranetu.

---

<sup>6</sup> Wiki je označení webů (nebo obecněji hypertextových dokumentů), které umožňují uživatelům přidávat obsah, podobně jako v internetových diskuzích, ale navíc jim také umožňují měnit stávající obsah; v přeneseném smyslu se jako wiki označuje software, který takovéto weby vytváří. (www.wikipedia.org)