

КОММУНИКАЦИЯ КАК ЗНАЧИМЫЙ ИНСТРУМЕНТ ВЛИЯНИЯ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

© 2017 И. Кмецова*

Коммуникация в фирме или в вузе сильно влияет на имидж их внутренней среды, на атмосферу или удовлетворенность работой. Если же коммуникация достаточно эффективна, то это приносит пользу обеим участвующим сторонам. Такая коммуникация содействует сплочению коллектива и повышению производительности всей команды сотрудников. Хорошая коммуникация является основой для осуществления эффективной деятельности. Коммуникация прямо влияет на работоспособность всей организации, поэтому ей необходимо уделять должное внимание. Успешная коммуникация может содействовать укреплению конкурентоспособности предприятия, и наоборот, ее недооценка ведет к значительным проблемам. Статья посвящена анализу методов коммуникации. В теоретической части обрисовываются процесс коммуникации, коммуникация между менеджерами и различные технологии коммуникации. В практической части представлены результаты исследований в области анализа технологии коммуникации в избранных компаниях Чешской Республики. Цель статьи - показать на основании осуществленного анкетного мониторинга необходимость познания и эффективного применения коммуникационных технологий (методов), а также оценить эффективность коммуникации в избранных организациях.

Ключевые слова: коммуникация, корпоративная коммуникация, технологии коммуникации, эффективная коммуникация, коммуникационные барьеры, процесс коммуникации, менеджер, сотрудник, анкетирование.

Основные положения:

- ♦ коммуникационный метод “напористость” наименее популярен среди сотрудников больницы г. Писэк, а более предпочтителен метод мотивировки;
- ♦ языковой барьер является самым важным в коммуникационном процессе больницы г. Писэк;
- ♦ в коммуникациях между коллегами больницы г. Писэк основной проблемой является большая трудовая нагрузка работников;
- ♦ применение напористости менеджерами в компании “Schwan - STABILO ČR” способствует улучшению атмосферы в трудовом коллективе;
- ♦ в компании “Schwan - STABILO ČR” мнения о барьерах во внутренних коммуникациях разделились на отсутствие барьеров и их наличие. В то же время в компании “MP stavby ČB” большинство сотрудников не видят препятствий во внутренних коммуникациях.

Введение

Коммуникация считается основным компонентом межличностного взаимодействия. Она весьма широко используется. Если мы посмотрим на это явление только с социально-психологической точки зрения, вряд ли его можно обобщить в нескольких предложениях. Термин “коммуникация” происходит от латинского слова “communicare”, что означает “поделиться чем-то”, “передать”, но не “навязать”, “внушить”¹. Иначе говоря, коммуникация - это процесс переноса информа-

ции и обмена информацией, реализуемый между людьми и проявляющийся в виде некоего эффекта. По Вальтрауду Алхоффу, коммуникация касается “необходимости получать и передавать информацию, убедительно преподнести, совместно решать проблемы, целенаправленно управлять процессами, общаться с другими людьми, создавать и поддерживать межличностные отношения”². Бернат и его коллеги рассматривают коммуникацию как нечто, являющееся более чем только обменом информацией между инди-

* Кмецова Ивета, доктор Технико-экономического института, г. Ческе-Будеёвице, Чешская Республика. E-mail: kmecova@mail.vstecb.cz.

видуумами. Это взаимный контакт, общее участие в коммуникации, ее характере и результатах³.

Корпоративная коммуникация влияет на имидж фирмы, цели, внутрикорпоративные отношения, а также на удовлетворенность сотрудников своей работой. Коммуникация сильно влияет на имидж внутренней среды организации, на атмосферу или удовлетворенность работой. Если же коммуникация достаточно эффективна, то это приносит пользу обеим участвующим сторонам. Такая коммуникация содействует сплочению коллектива и повышению производительности всей команды сотрудников. Бьелоглавок отмечает, что в работе менеджера должны присутствовать такие технологии, как слушание, постановка вопросов (спрашивание), презентация и убеждение, невербальная коммуникация, напористая коммуникация, оценка⁴.

Руководящие работники должны считать коммуникацию со своими сотрудниками непрерывной задачей, поскольку коммуникация является не только обменом информацией, но также и сложным процессом взаимного понимания, восприятия и влияния⁵. Руководящий работник должен обладать способностью прочувствовать другого человека и принять каждого сотрудника как личность, необходимо, чтобы он применял правильные коммуникационные технологии, подпитывал своих подчиненных позитивной энергией с целью решения трудовых задач, а также поддерживал их мотивировку, которая чрезвычайно важна, поскольку усиливает желание действовать, активизирует человеческую деятельность. По Мерманну, мотивировка - это сила воли, которая помогает человеку преодолевать определенные проблемы и препятствия, с ее помощью можно достичь поставленных целей на работе и вне ее⁶.

В практической части данного текста представлены частичные результаты исследований в области анализа технологии коммуникации в избранных компаниях Чешской Республики.

Процесс и технологии коммуникации

Существует целый ряд определений понятия "коммуникация". По Микулашику, коммуникация является средством создания отношений и влияния на них, она неизбежно необходима для эффективного самовыраже-

ния и обмена мнениями между людьми⁷. Способность общаться нам помогает получить одобрение и понимание наших целей и желаний⁸. Навыки коммуникации принадлежат к важнейшим "мягким" навыкам, поскольку мы общаемся постоянно⁹. Посредством навыков коммуникации мы создаем связь между собственными коммуникационными намерениями, активным слушанием и наблюдением за тем, что собеседник думает. Благодаря этому партнер по коммуникации воспринимает то, что мы говорим, и понимает нас.

Коммуникация прямо влияет на работоспособность всей организации, поэтому ей необходимо уделять должное внимание. Успешная коммуникация может содействовать укреплению конкурентоспособности предприятия, и наоборот, ее недооценка ведет к значительным проблемам. До тех пор, пока меняются коммуникационные каналы, нужно обращать внимание не только на классическую коммуникацию, но и на коммуникацию, развивающуюся под влиянием технологических изменений¹⁰.

Многие авторы подчеркивают, что развитие коммуникации - это одна из функций менеджера, один из видов деятельности, включающий с себя систему коммуникации на предприятии, в компании¹¹. Эта система подразделяется на вертикальные потоки коммуникации (в направлении сверху вниз), горизонтальную коммуникационную плоскость, которая содержит организационные единицы на том же уровне управления, и коммуникационную диагональ, которая реализуется насквозь через все управляющие ступени организационной структуры (диагональные коммуникационные потоки).

Что же касается эффективной коммуникации и коммуникационных технологий в практической реализации, на рынке этой проблематикой занимаются многие авторы. Например, Вымнетал приводит поговорку: "Кто слишком много говорит, узнает только то, что он говорит"¹². Если же эффективная коммуникация действует, она становится приобретением для компании. Лучшей коммуникации можно достичь, к примеру, посредством ротации рабочих мест и созданием функционирующих команд¹³. Новые идеи можно почерпнуть в "Золотой книге коммуникации"¹⁴, а также в книге "Искусство коммуникации"¹⁵.

Коммуникационную технологию активного слушания описывает Шривастава: соединение активного слушания и эмпатии ведет в результате к высшему уровню восприятия¹⁶. Эмпатия при слушании способствует правильному пониманию, лучшей коммуникации и развитию отношений. Интересный взгляд приводит Борг: если люди будут слушать друг друга, это будет для них выгодно, поскольку так они приобретут позицию друзей, смогут добиться большего взаимопонимания в торговых отношениях¹⁷. Кроме того, если человек старательно слушает, то он приобретет полезную информацию об организации и людях. Штельнер сообщает, что процесс слушания имеет три основные фазы: намерение (мы хотим слушать, и у нас есть мотивация), слово (обе стороны друг друга понимают, они способны идентичную вещь обозначить теми же словами), истолкование (интерпретация)¹⁸. Ашмарина, Жабин считают, что хорошие руководители делают окружающих лучше¹⁹. Лахнерова в своей публикации описывает напористую коммуникацию²⁰. Автор на примерах из практики знакомит с многими методами, направленными на улучшение напористой коммуникации. Данным методом коммуникации занимались и другие авторы. Грубер описывает напористость (“ассертивность”) как позитивное явление²¹, а Лепилова, наоборот, рассматривает ее с негативной точки зрения²².

Коммуникация нам может помочь в рабочей среде, в семье, в партнерских отношениях и т.д. Если же мы не владеем эффективной коммуникацией и правильными коммуникационными технологиями (методами), то это может означать для нас присутствие многих проблем не только в трудовой, но и в личной жизни.

Коммуникация между менеджерами

На практике большое значение имеет то, как менеджер разговаривает со своими сотрудниками, понимает ли он то, что он им говорит. Для долговременного и постоянного успеха сотрудники должны доверять руководящим работникам. Доверие необходимо, поскольку оно является основой каждой эффективной коммуникации.

Эту мысль разделяют Хофхайс, Риджт и Влаг, которые упоминают о том, что доверие способствует эффективности, распространя-

ющейся среди сотрудников, к тому же необходима и открытость, которая содействует хорошей коммуникации на рабочем месте²³. Балдони подчеркивает, что управление людьми часто характеризуется как путь²⁴. На этом пути точкой отсчета является личность. Прежде всего, необходимо уметь управлять самим собой, а уже потом научиться управлять другими и общаться с ними. Это правило является основой для того, чтобы достичь позитивных изменений не только на рабочем месте, но и в личной жизни.

В коммуникации руководящих работников часто встречающейся ошибкой является то, что они сразу производят изменения, не вызвав доверия в своих сотрудниках²⁵. Новые идеи могут быть прекрасными, но люди не будут их воспринимать и поддерживать до тех пор, пока менеджер не докажет им, что он заслуживает доверия.

Важнейшим шагом к освоению профессии менеджера и к улучшению производительности труда на предприятии, как замечает Урбан, является предупреждение ошибок при управлении людьми²⁶. Ошибками в коммуникации руководящего работника можно считать неспособность применения принципов правильной коммуникации руководителя. Размышления над этими вопросами представляет собой работа о коммуникации в состоянии кризиса - тема, ставшая актуальной после глобального финансового кризиса, начавшегося во второй половине 2008 г.²⁷ Эта работа представляет результаты исследования в более чем пятидесяти итальянских фирмах внутреннего кризиса коммуникационных стратегий и характеристик. Целью было понять роль коммуникации как важнейшего инструмента созидания отношений и доверия сотрудников. Главные результаты состояли в том, что фирмы неправильно использовали внутреннюю коммуникацию.

Если же менеджеры хотят успешно исполнять задание, состоящее в управлении человеческими ресурсами, а также хотят успешно “служить тому, чтобы организация была работоспособной, а ее работоспособность постоянно улучшалась”²⁸, то они обязаны обеспечить, чтобы люди в организации были работоспособны и чтобы их работоспособность постоянно улучшалась, ибо, как упоминает Дракер, “ни одна организация сама

по себе не может работать лучше, чем ее сотрудники”²⁹. Необходимо, чтобы менеджеры осознали, что условием работоспособности сотрудников является обеспечение мотивировки труда. Современный мир бизнеса пришел к тому, что для каждой организации, которая хочет достичь хороших результатов, неизбежно важной становится высокомотивированная рабочая сила³⁰.

В современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления персоналом как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда³¹.

Менеджерам необходимо делать акцент на совершенствование своих навыков коммуникации, стремиться овладеть эффективной коммуникацией, ведущей к улучшению отношений на рабочем месте и к повышению работоспособности сотрудников. Именно коммуникация является наиболее сильным инструментом, которым обладает менеджер, поэтому он должен подходить к ней со всей ответственностью и эффективно пользоваться ею на практике.

Методы

Автор подготовила данную статью с помощью материалов, полученных из книжных источников и специализированных научных журналов. В опытно-прикладной части представлены частичные результаты осуществленных исследований по избранной теме. Исследовательским инструментом стал метод анкетирования.

Методика исследования. Предметный мониторинг 1 был реализован в сентябре 2016 г. в городской больнице города Писэк (Южная Чехия). Исследовательским инструментом был метод опроса посредством анкеты. Анкета содержала 22 вопроса. Исследовательская проба охватывает 82 респондента.

Предметный мониторинг 2 был реализован в сентябре - октябре 2016 г. в чешских компаниях “Schwan - STABILO ČR, s.r.o.” (г. Чешский Крумлов) и в “MP stavby, s.r.o.” (г. Ческе-Будеёвице). Фирма “MP Stavby CB” является одной из значительных строитель-

ных фирм в Южночешском крае. Фирма “Schwan - Stabilo ČR” производит широкий ассортимент цветных и простых карандашей, предназначенных для художников-профессионалов, а также для учащихся. Компания находится на окраине города Чешский Крумлов, который принадлежит к наиболее посещаемым туристами городам в Чешской Республике. Обе компании успешны в своей бизнес-специализации.

Пробу составили в целом 83 респондента, из них 68 респондентов в фирме “Schwan - STABILO ČR, s.r.o.” и 15 респондентов в фирме “MP stavby, s.r.o.”. Исследовательским инструментом стал метод опроса. Анкета включала в себя 15 единиц вопросов и утверждений.

Результаты

Исследовательский анализ коммуникационных технологий в организации “Больница города Писэк”

Исследование осуществила студентка Прохазкова³², бакалаврской работой которой руководила автор данной статьи.

Главную цель исследования составили анализ отдельных коммуникационных технологий в избранной организации и последовательная разработка рекомендаций по улучшению коммуникации.

Для выполнения главной цели были сформулированы **исследовательские задачи:**

1. Какой коммуникационной технологии отдают в своей работе наибольшее предпочтение руководящие работники и сотрудники?
2. Считают ли более 50% сотрудников напористость в коммуникации важным качеством?
3. Какие коммуникационные барьеры больше всего воздействуют на работоспособность сотрудников?
4. Больше всего ли недостаточное слушание влияет на отсутствие обратной связи?
5. Какую коммуникационную технологию в рамках процесса адаптации используют более 50% сотрудников?

Частичные результаты и дискуссия

Исследование проводилось в рамках опытной части бакалаврской работы под руководством автора данной статьи. Автор

представляет следующие результаты исследования.

Исследовательская задача № 1

Какой коммуникационной технологии отдадут в своей работе наибольшее предпочтение руководящие работники и сотрудники?

Свое отношение к данному вопросу респонденты выразили с помощью обозначения предложенных позиций на шкале, где “1” означало “наиболее важная технология”, а “5” - “наименее важная”. Последовательно из полученных результатов было рассчитано среднее арифметическое. Графическое отображение мнений респондентов представлено на рис. 1.

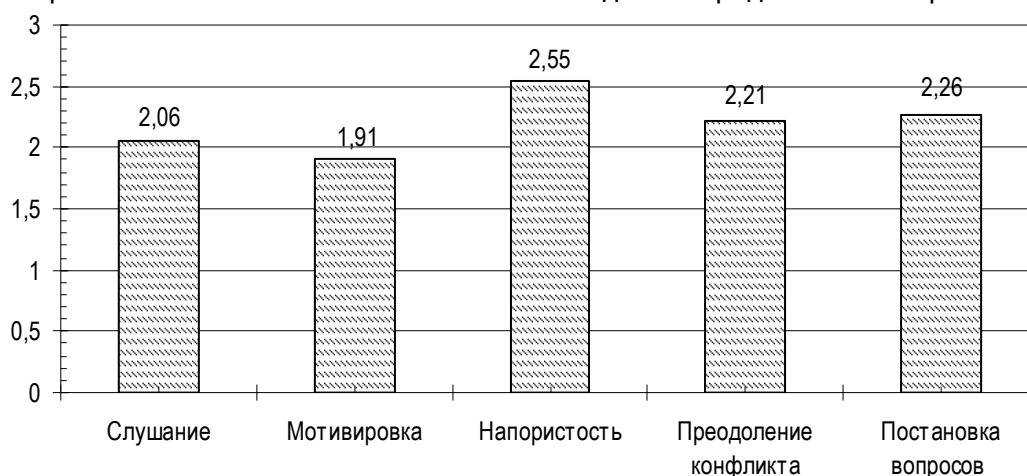


Рис. 1. Наиболее предпочтительная технология связи

Руководящие работники выразили свое мнение по данному вопросу в беседе.

Рисунок 1 показывает, что сотрудники больницы г. Писэк более всего предпочитают такую коммуникационную технологию, как мотивировка (среднее арифметическое: 1,91).

Сотрудники отдают наименьшее предпочтение коммуникационному методу “напористость”.

Вместе с тем, на основании осуществленных бесед с руководящими работниками можно сказать, что они наибольшее предпочтение отдают коммуникационному методу слушания. По мнению менеджеров, правильное слушание является основой эффективной коммуникации на предприятии.

Исследовательская задача № 2

Какие коммуникационные барьеры наиболее затрудняют коммуникацию с клиентами?

Графическое отображение мнений респондентов представлено на рис. 2.

На основании рис. 2 можно констатировать, что наибольшей проблемой в коммуникации в исследуемой организации является языковая проблема. Эту проблему отметили 40,24% респондентов. Исследование проводилось в больнице, около 36,59% респондентов

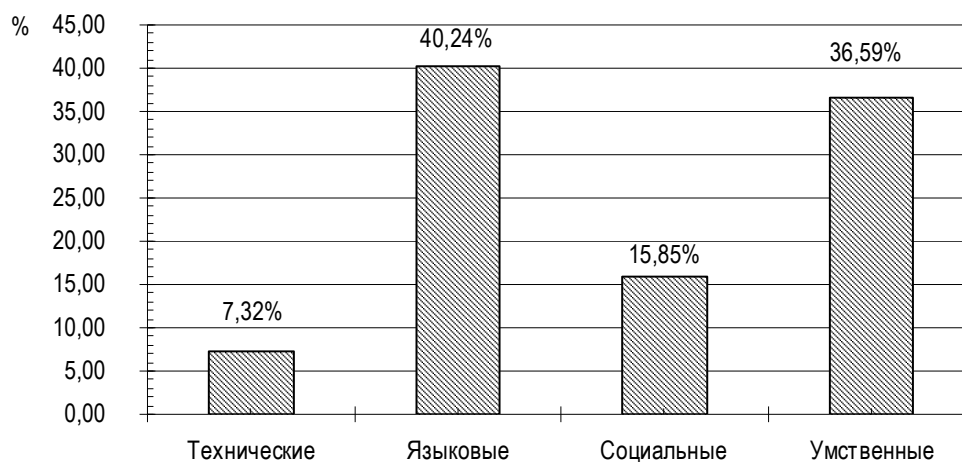


Рис. 2. Барьеры в коммуникации с клиентами

считают умственный барьер большой проблемой в коммуникации. С исследовательской задачей 3 был связан и следующий вопрос.

Какие проблемы чаще всего усложняют коммуникацию с коллегами? Выражение мнений респондентов представлено на рис. 3.

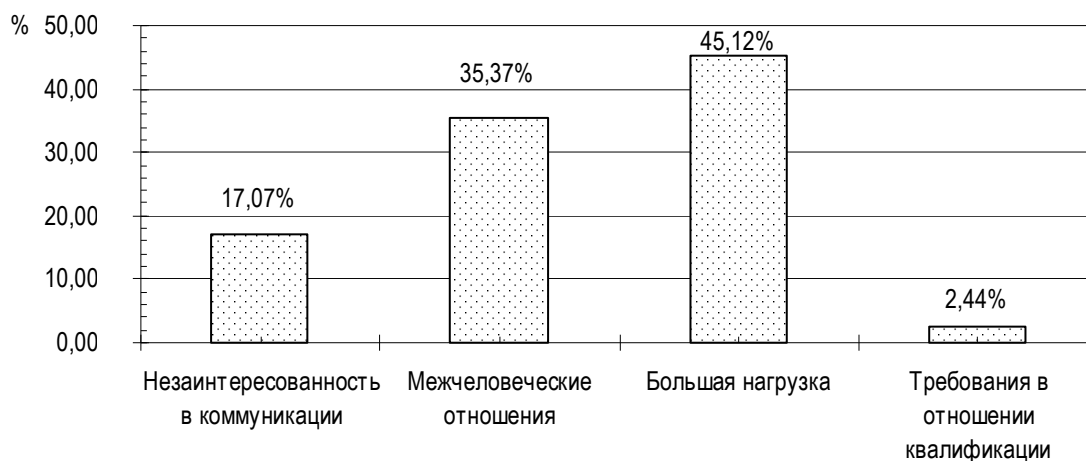


Рис. 3. Проблемы в коммуникации с коллегами

Рисунок 3 показывает, что чаще всего коммуникацию с сотрудниками усложняет большая трудовая нагрузка. Эту позицию обозначило наибольшее количество респондентов, а именно 45,12%. Вторую крупную проблему в коммуникации - межчеловеческие отношения - отметили 35,37% сотрудников.

Исследовательский анализ коммуникационных технологий в компаниях "Schwan - STABILO ČR" и "MP stavby ČB"

Предметное исследование провела студентка Бинова, научным руководителем бакалаврской работы которой была автор данного текста³³.

Основная цель была определена точно так же, как и при реализации первого исследования.

На основании определенной цели и в интересах ее выполнения автор наметила следующие четыре исследовательские цели:

1. Какие главные коммуникационные технологии чаще всего применялись в организации?

2. В какой степени сотрудники осознают риск, связанный с использованием современных коммуникационных технологий и

каким образом они предупреждают этот риск?

3. Помогает ли применение напористости в качестве коммуникационной технологии улучшить атмосферу в рабочем коллективе?

4. Каковы коммуникационные отношения между сотрудниками и вышестоящими лица-

ми? Они общаются между собой открыто и имеют обратную связь?

Частичные результаты и дискуссия

Частичные результаты представлены на иллюстрациях. Исследование также реализовывалось в рамках опытной части бакалаврской работы под руководством автора статьи.

Исследовательская задача № 1

Какие главные коммуникационные технологии чаще всего применялись в организации?

Результаты обоих исследований показали, что чаще всего применяется коммуникационная технология слушания. Респонденты из обеих фирм в данном вопросе согласны друг с другом. Напористость в компании "MP stavby ČB, s.r.o." также считается одним из главных методов коммуникации. Эта коммуникационная технология используется и в компании "Schwan - STABILO ČR, s.r.o.", хотя и в меньшей степени. Напористость в целом принадлежит к главным коммуникационным технологиям в компаниях, что подтверждает не только анкетный опрос, но и беседы с поверенными этих компаний. В фирмах также используется и технология мотивировки.

Исследовательская задача № 2

Помогает ли применение напористости в качестве коммуникационной техно-

логии улучшить атмосферу в рабочем коллективе?

На рис. 4 видно, что 61,80% сотрудников считают, что напористость способствует улучшению атмосферы в трудовом коллективе. Руководящие менеджеры применяют ее часто.

лицами? Они общаются между собой открыто и имеют обратную связь?

Графическое отображение приведенного вопроса найдем на рис. 6 и 7.

На основании рис. 6 можно констатировать, что наибольшее количество, а именно 52,90% респондентов довольны и не видят

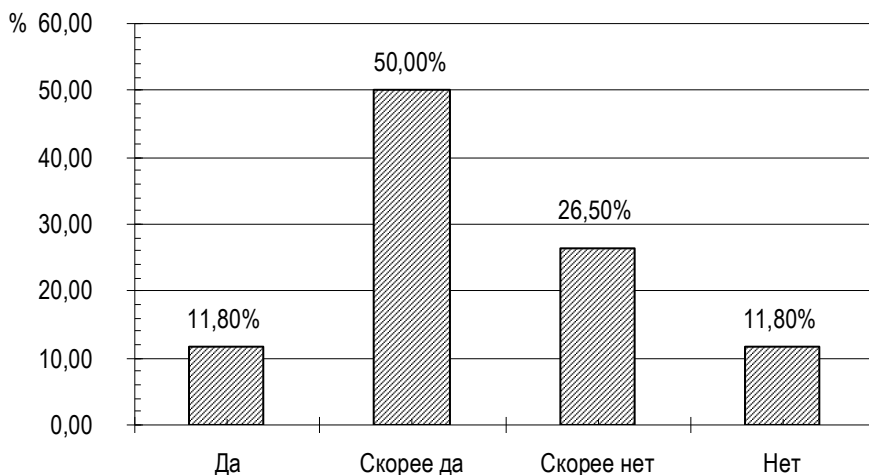


Рис. 4. Применение напористости в отношении создания лучшей атмосферы на рабочих местах в компании "Schwan - STABILO ČR"

Рис. 5 показывает, что более 90% сотрудников компании "MP stavby IB" считают напористость важным коммуникационным методом. По мнению сотрудников напористость реально действует на улучшение атмосферы на рабочих местах.

Исследовательская задача № 3

Каковы коммуникационные отношения между сотрудниками и вышестоящими

препятствий. Вторая половина сотрудников компании "Schwan - STABILO ČR" видит коммуникационные барьеры по причине недостатка времени вышестоящих сотрудников.

По рис. 7 можно проследить, что в компании "MP stavby ČR" по сравнению с предыдущей фирмой сотрудники более довольны, они не видят барьеров в коммуникации. Барьеры отметили только 13,30% сотрудников из-за недостатка времени у вышестоящего лица.

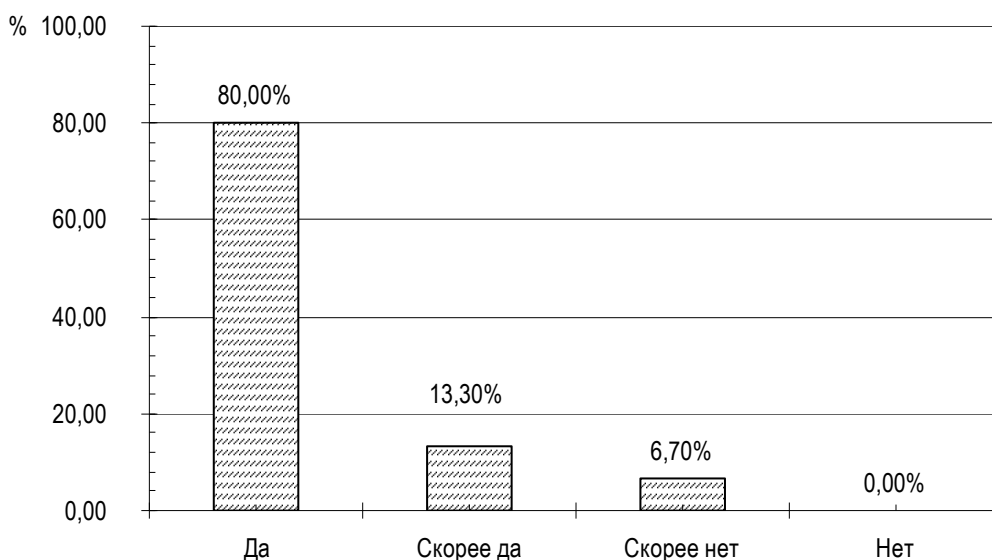


Рис. 5. Применение напористости в отношении создания лучшей атмосферы на рабочих местах в компании "MP stavby ČR"

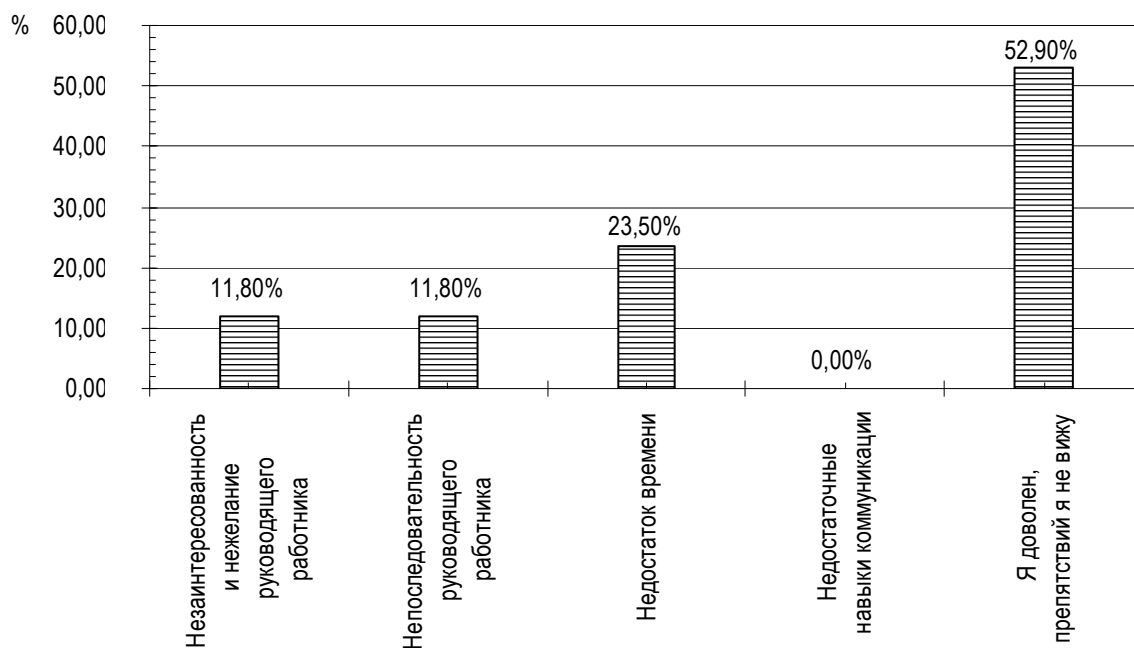


Рис. 6. Препятствия во внутренней коммуникации между сотрудниками и вышестоящими лицами в компании “Schwan - STABILO ČR”

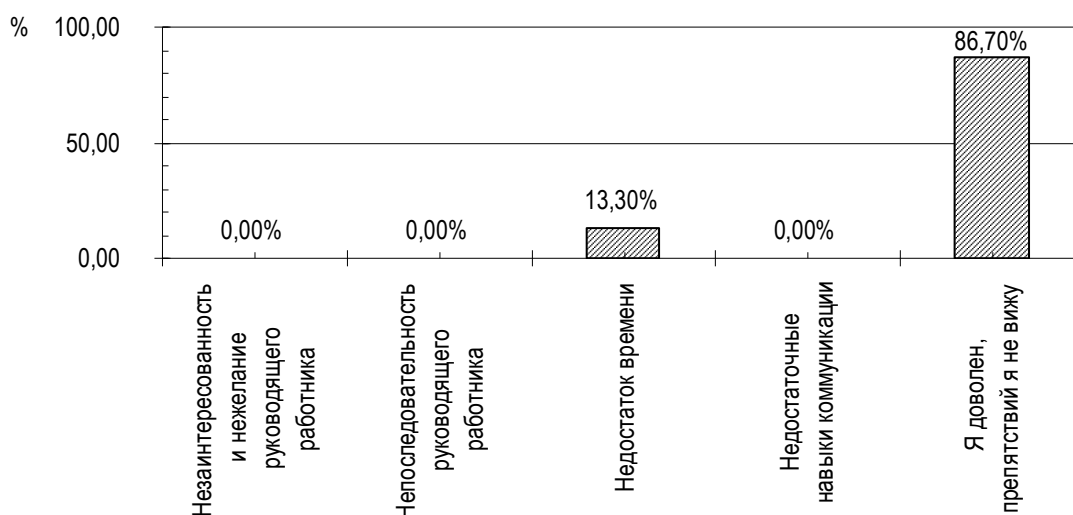


Рис. 7. Препятствия во внутренней коммуникации между сотрудниками и вышестоящими лицами в компании “MP stavby SB”

Обсуждение

Исследовательский анализ коммуникационных технологий в “Больнице города Писэк”

Предметное исследование проводилось в “Больнице г. Писэк”. Исследовательская проба включала в себя 82 респондента. Исследование подтвердило, что руководящие работники отдают наибольшее предпочтение коммуникационной технологии слушания. Вместе с тем, для сотрудников более приемлемой коммуникационной технологией является мотивировка, а в наименьшей степени они

предпочитают напористость. В данной организации могло бы быть полезным проведение курсов напористой коммуникации. Далее исследование подтвердило, что на рабочих местах применяются сильные нагрузки и царит стресс. Было бы уместно осуществление неформальных встреч с целью улучшения отношений и коммуникации в трудовом коллективе. Исследование также обнаружило барьеры в коммуникации работников с клиентами. Возможным решением могло бы быть проведение курсов по преодолению конфликтов.

Коммуникация в организации “Больница г. Писэк” находится в целом на удовлетворительном уровне, но в дальнейшем ей необходимо уделять соответствующее внимание и стараться ее улучшить.

**Исследовательский анализ
коммуникационных технологий
в компаниях “Schwan - STABILO ČR”
и “MP stavby ČB”**

Для исследования были выбраны две отличающиеся друг от друга фирмы: “Schwan - STABILO ČR” из Чешского Крумлова и “MP stavby ČB” из г. Ческе-Будеёвице.

Исследование подтвердило, что в этих компаниях чаще всего применяется коммуникационная технология слушания. В большой мере используется коммуникационная техника напористости, особенно в маленькой фирме “MP stavby ČB”. Данную коммуникационную технологию считают в исследуемых фирмах важной для эффективной деятельности и функционирования. Отношения в трудовом коллективе, а соответственно, и коммуникация находятся на хорошем уровне. Исследовательская задача 4 была направлена на определение отношений между начальством и подчиненными. Был подтвержден факт, что в фирме “MP stavby”, которая является небольшой, коммуникация на лучшем уровне, чем в фирме “Schwan - STABILO”. Можно предположить, что это, вероятно, связано с перегруженностью руководящих работников и с недостатком времени у руководителей крупного предприятия.

Предметной компании было бы полезно в интересах развития эффективной коммуникации проводить курсы, направленные на тренинг коммуникационных технологий, а также на преодоление конфликтов в трудовом коллективе и т.п.

Заключение

Коммуникация в избранных компаниях находится в целом на удовлетворительном уровне, но необходимо и в дальнейшем уделять ей соответствующее внимание, повышать ее качество. Реализованные исследования подтвердили, что к незаменимым коммуникационным технологиям относятся (на основании анализа полученных результатов), прежде всего, активное слушание и напористость, которые менеджеры считают важными с точки зрения создания позитивной ат-

мосферы и укрепления хороших отношений в коллективе.

В заключение хотелось бы высказать мнение, что обязанностью каждого менеджера (на всех уровнях управления) должны быть постоянное развитие своих коммуникационных и менеджерских навыков, стремление в рамках управления применять современные коммуникационные и менеджерские техники и методы. Хороший менеджер посредством саморефлексии оценивает свои успехи, разбирает свои возможные неудачи и создает мотивировку для деятельности своих сотрудников. Мотивировка является движущей силой, которая поможет повысить работоспособность сотрудников и получить от них максимум отдачи.

¹ *Plamínek J.* Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět. 2. dop. vydání. Praha : Grada, 2012.

² *Waltraud A.* Řítorika a komunikace. Praha : Grada, 2008.

³ Vybrané kapitoly zo sociálnej komunikácie pre odbor personálna práca v priemyselnom podniku L. Bernát [et al.] Bratislava : STU, 2009.

⁴ *Bělohávek F.* Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha : Grada, 2009.

⁵ *Kmecová I., Zeman R.* Communication in a business company // Journal of Business. Tbilisi Gruzie : International Black Sea University, 2014. 3 (2). S. 17-21.

⁶ *Мерманн Э.* Мотивация персонала. Харьков : Гуманит. центр, 2015.

⁷ *Mikulaščík M.* Komunikační dovednosti v praxi - 2. doplněné a přepracované vydání. Praha : Grada, 2010. C. 20.

⁸ *Kühlinger G.P.* FRIEDEL 2007. Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti. Praha : Grada Publishing. 2007. C. 36.

⁹ *Stellner F.* Komunikační dovednosti. Český Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2014.

¹⁰ *Dědina J., Odchůzel J.* Management a moderní organizování firmy. Praha : Grada Publishing, 2007.

¹¹ Podnikové řízení / J. VBCHAL [et al.]. Praha : Grada, 2013.

¹² *Vymětal J.* Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008.

¹³ *Holá J., Píkhart M.* The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. E+M Ekonomie a Management [online]. 2014. 17(2). 161-169. Dostupný z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/7067> (cit: 2016-10-25).

- ¹⁴ Gruber D. Zlatá kniha komunikace. Vyd. 1. Ostrava : Repronis, 2005.
- ¹⁵ Taylorová S., Lesterová A. Umění Komunikace. 2009.
- ¹⁶ Shrivastava A. Active empathic listening as a tool for better communication // International Journal of Marketing & Business Communication [online]. 2014. № 3 (3/4). P. 13-18. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1733234922?accountid=133446> (cit. 2016-10-25).
- ¹⁷ Borg J. Umění přesvědčivé komunikace. Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých. Praha : Grada Publishing. 2007.
- ¹⁸ Stellner F. Op. cit.
- ¹⁹ Ашмарина С.И., Жабин А.П. Менеджмент : учебник / под общ. ред. С.И. Ашариной. Москва : Рид Групп, 2011. 576 с. - (Национальное экономическое образование).
- ²⁰ Lahnerová D. Asertivita pro manažery. Praha : Grada, 2009.
- ²¹ Gruber D. Zlatá kniha komunikace. Vyd. 5., jemně doladěné. Ostrava : Gruber - TDP, 2012.
- ²² Lepilová K. Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti: vytvořte si image a styl jednání. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008.
- ²³ Hofhuis J., Rijt P., Vlug M. Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. SpringerPlus [online]. 2016. 5(1), 714. Dostupné z: <http://springerplus.springeropen.com/articles/10.1186/s40064-016-2499-4> (cit. 2016-10-25).
- ²⁴ Балдони Д. Золотая книга лидера. 101 способ и техника управления в любой ситуации. Москва : Эксмо, 2015.
- ²⁵ Cottrell D., Harvey E. The Manager's Communication Handbook: A Practical Guide to Build Understanding, Support and Acceptance. Dallas, USA : MultiAd, 2003.
- ²⁶ Urban J. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha : Grada, 2010.
- ²⁷ Mazzei A., Ravazzani S. Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies // International Journal of Business Communication. 2015. № 52 (3). P. 319-337.
- ²⁸ См.: Koubek J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. Rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 2007; ŠIKÝŘ M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2014.
- ²⁹ Drucker P. Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. С. 131.
- ³⁰ Heller R. Základy manažmentu:Úspěšná motivácia. Bratislava : Slovart, spol. s r. o., 2001. С. 5.
- ³¹ Григорьянц И.А. Современные модели и механизмы управления человеческими ресурсами в учреждениях здравоохранения как социально-экономической системе // Известия Академии управления: теория, стратегии, инновации. Самара, 2012. № 3 (10). С. 36.
- ³² Procházková A. 2016. Analýza komunikačních technik ve vybrané společnosti. VŠTE v Českých Budějovicích. BP.
- ³³ Binová M. Analýza komunikačních technik ve vybrané společnosti // VŠTE v Českých Budějovicích. BP. 2016.

Поступила в редакцию 06.07.2017 г.