

Obsah

1. Lidská komunikace.....	2
1.1 Co si sdělujeme.....	3
1.2 Formy sdělování.....	4
1.3 Pojem sociální komunikace.....	4
1.4 Komunikační modely.....	5
1.5 Přesun těžiště při studiu lidské komunikace.....	6
Shrnutí.....	7
2. Neverbální komunikace.....	8
2.1 Mimika.....	8
2.2 Proxemika.....	10
2.2.1 Zóny.....	10
2.3 Haptika.....	13
2.4 Posturologie.....	15
2.4.1 Kongruence poloh.....	15
2.5 Kinezika.....	16
2.6 Gestika.....	17
2.6.1 Vědomé a nevědomé používání gest.....	17
2.6.2 Etnické vlivy formující gesta.....	18
2.7 Řeč očí a našich pohledů.....	18
2.7.1 Vztah mezi verbální komunikací a pohledovou aktivitou.....	19
2.8 Úprava zevnějšku.....	20
2.9 Komplexní pojetí nonverbální komunikace.....	20
2.9.1 Přesilové hry a udržování rovnováhy.....	21
2.9.2 Model neverbální komunikace.....	22
Shrnutí....	24
3. Verbální komunikace.....	25
3.1 Semiotika.....	25
3.2 Jazykové prostředky.....	26
3.2.1 Základní jazykové prostředky.....	27
3.2.2 Specifické jazykové prostředky.....	28
3.3 Defektní prvky v řečnických projevech.....	29
3.4 Zvuková stránka řečnických projevů.....	29
3.5 Věta a text.....	30
3.6 Základní doporučení pro verbální komunikaci.....	31
Shrnutí....	33
4. Komunikace v organizaci.....	34
4.1 Účel komunikace.....	34
4.2 Vnitřní komunikační systémy.....	35
4.2.1 Některé rady pro zdokonalení písemné komunikace.....	35
4.2.2 Doporučení pro zdokonalení ústní komunikace.....	36
4.3 Komunikační kanály.....	36
4.4 Vnější komunikační systémy.....	37
4.5 Druhy komunikace.....	37
4.5.1 Komunikátor (osoba).....	38
4.5.2 Vnímání a interpretace.....	38
4.5.3 Zakódování.....	38

4.5.4 Sdělení.....	39
4.5.5 Kanál (médiu)	39
4.5.6 Dekódování.....	39
4.5.7 Příjemce	39
4.5.8 Zpětná vazba	40
4.5.9 Šum	40
4.6 Směry komunikace	40
4.6.1 Sestupná komunikace.....	41
4.6.2 Vzestupná komunikace.....	41
4.6.3 Horizontální (laterální) komunikace	41
4.6.4 Diagonální komunikace	41
Shrnutí	42
5. Informační potřeba.....	43
5.1 Informace a komunikace	43
6. Komunikace v manažerských funkcích	45
6.1 Interpersonální komunikace.....	45
6.2 Vedení pracovní skupiny.....	46
6.2.1 Vliv charakteru pracovní skupiny na úroveň komunikace	48
6.2.2 Role ve skupině	48
6.2.3 Role vůdce skupiny	50
6.2.4 Situační přístupy k vůdcovství.....	50
6.3 Motivace.....	51
6.3.1 Motivační teorie a jejich vliv na úroveň komunikace	54
6.3.2 Obsah komunikace manažer – podřízený.....	57
Shrnutí	61
6.4 Komunikace a styl řízení.....	63
6.4.1 Dvě stránky stylu řízení.....	64
6.5 Rozhodování.....	66
6.5.1 Brainstorming.....	67
6.5.2 Spokojenost členů	68
6.5.3 Efektivita skupinového rozhodování.....	68
6.6 Delegování.....	69
6.6.1 Podstata decentralizace	71
6.6.2 Decentralizace jako filosofie a taktika.....	71
6.6.3 Delegování pravomoci.....	71
6.6.4 Delegování úkolů.....	72
6.6.5 Jaké úkoly delegovat.....	72
6.6.6 Jakým způsobem úkoly delegovat.....	73
6.6.7 Forma delegování.....	73
6.6.8 Proč delegovat.....	74
6.6.9 Překážky při delegování.....	74
6.6.10 Umění delegovat.....	75
6.6.11 Výhody delegování pro řídicí a řízené	76
6.7 Komunikace a konflikty.....	77
6.7.1 Intrapersonální konflikty.....	77
6.7.2 Konflikty interpersonální	79
6.7.3 Nevyhnutelnost konfliktů.....	79
6.7.4 Řešení konfliktů	80
6.7.5 Nátlakové taktiky.....	81

Shrnutí	83
6.8 <i>Komunikace a vyjednávání</i>	84
6.8.1 <i>Vyjednávání mezi skupinami</i>	84
6.8.2 <i>Úkoly předcházející vyjednávání</i>	84
6.8.3 <i>Taktické postupy při vyjednávání</i>	84
6.8.4 <i>Role důvěry při vyjednávání</i>	85
6.8.5 <i>Fáze vyjednávání</i>	86
6.8.6 <i>Principiální vyjednávání</i>	87
6.9 <i>Diskuse</i>	88
6.9.1 <i>Výhody diskuse</i>	89
6.9.2 <i>Nevýhody diskuse</i>	89
6.9.3 <i>Vliv rolí na úroveň diskuse</i>	90
Shrnutí	93
6.10 <i>Rozhovor</i>	94
6.10.1 <i>Role účastníků rozhovoru</i>	94
6.10.2 <i>Významová struktura sdělení</i>	94
6.10.3 <i>Členění rozhovoru</i>	95
6.10.4 <i>Intruze</i>	96
6.10.5 <i>Dialog</i>	96
7. Ohrožení komunikace	98
7.1 <i>Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností</i>	98
7.2 <i>Selektivní vnímání</i>	98
7.3 <i>Špatná schopnost naslouchat</i>	99
7.4 <i>Hodnocení sdělení</i>	99
7.5 <i>Věrohodnost zdroje</i>	99
7.6 <i>Sémantické problémy</i>	99
7.7 <i>Filtrování</i>	100
7.8 <i>Časová tíseň</i>	101
7.9 <i>Komunikační přetížení</i>	101
7.10 <i>Jak dosáhnout efektivní komunikace</i>	101
7.10.1 <i>Komunikační audit</i>	101
Shrnutí	102
8. Komunikace jako zdroj konkurenční výhody	103
8.1 <i>Řídící komunikace</i>	103
8.2 <i>Pracovní komunikace</i>	103
8.3 <i>Efektivní komunikace</i>	104
8.4 <i>Komunikační dovednosti</i>	105
8.4.1 <i>Dovednosti receptivní</i>	105
8.4.2 <i>Dovednosti expresivní</i>	106
8.5 <i>Komunikační hry</i>	107
8.5.1 <i>Komunikační hry zdroje komunikace</i>	107
8.5.2 <i>Komunikační hry příjemce informace</i>	108
8.6 <i>Pozorující účastník</i>	109
8.7 <i>Dohoda o cílech</i>	110
8.8 <i>Poskytování a přijímání zpětné vazby</i>	111
8.8.1 <i>Chyby zpětné vazby</i>	111
8.8.2 <i>Základní podmínky efektivnosti zpětnovazební komunikace</i>	112
8.9 <i>Učení se a rozvoj</i>	113

Shrnutí	115
9. Elektronická média v komunikaci	117
9.1 <i>Využití počítačů pro zpracování informací.....</i>	<i>117</i>
9.1.1 <i>Vliv počítačů na manažery na různých řídicích úrovních.....</i>	<i>118</i>
9.2 <i>Telekomunikace</i>	<i>118</i>
9.2.1 <i>Telekonferování.....</i>	<i>119</i>
9.2.2 <i>Počítačové sítě.....</i>	<i>119</i>
Shrnutí	120
10. Kulturní rozdíly a jejich vliv na manažerskou komunikaci.....	121
10.1 <i>Komunikace a vliv kultury.....</i>	<i>121</i>
10.1.1 <i>Typ komunikace</i>	<i>122</i>
10.1.2 <i>Postoj ke konfliktům.....</i>	<i>123</i>
10.1.3 <i>Přístup k plnění úkolů</i>	<i>123</i>
10.1.4 <i>Postoj k emocím.....</i>	<i>124</i>
10.1.5 <i>Způsob učení se</i>	<i>125</i>
10.2 <i>Nároky globalizace na komunikaci.....</i>	<i>125</i>
10.2.1 <i>Co je to globalizace</i>	<i>125</i>
10.2.2 <i>Historie globalizace</i>	<i>125</i>
10.2.3 <i>Komunikace v globálním prostředí.....</i>	<i>126</i>
10.2.4 <i>Podniková kultura globální společnosti a její vliv na komunikaci.....</i>	<i>127</i>
Literatura.....	133