

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Mezigenerační rozdíly v komunikaci ve vybrané společnosti

Blanka Žilíková

Bakalářská práce
2023

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Blanka Žilíková**
Osobní číslo: **D19125**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Mezigenerační rozdíly v komunikaci ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretické vymezení problematiky mezigenerační komunikace
2. Analýza současného stavu komunikace napříč generacemi ve vybrané společnosti
3. Návrhy na zlepšení komunikace mezi generacemi zaměstnanců ve vybrané společnosti

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Nožička, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **29. října 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2023**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 25. dubna 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Mezigenerační rozdíly v komunikaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 14. 5. 2023

Blanka Žilíková v. r.

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Jiřímu Nožičkovi, Ph.D. za vstřícnost, trpělivost, podporu, odborné vedení a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Faurecia Interiors Pardubice, s. r. o. za umožnění provedení dotazníkového šetření.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na mezigenerační rozdíly v komunikaci ve vybrané společnosti. Cílem je identifikovat, zda mezi zaměstnanci dochází k nedorozuměním na základě generačních diferencí a navrhnout případná opatření pro zlepšení. V práci jsou vymezeny základní teoretické pojmy spjaté s vybranou problematikou, dále je zanalyzován současný stav mezigenerační komunikace v podniku a v poslední části se nachází návrhy, které mohou pomoci ke zkvalitnění komunikace mezi zaměstnanci. Návrhy jsou následně zhodnoceny.

KLÍČOVÁ SLOVA

generace, komunikace, mezigenerační rozdíly

TITLE

Intergenerational differences in communication in the selected company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with intergenerational differences in communication in a selected company. The aim is to find out if there are misunderstandings between employees based on generational differences and to suggest possible measures for improvement. The thesis defines the basic theoretical concepts related to the selected issue, then analyses the current state of intergenerational communication in the company and in the proposal section, suggestions are given that can help to improve communication between employees. The proposals are then evaluated.

KEYWORDS

generation, communication, intergenerational differences

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMTATIKY MEZIGENERAČNÍ KOMUNIKACE.....	11
1.1 Generace.....	11
1.1.1 Generace X.....	13
1.1.2 Generace Y.....	14
1.1.3 Generace Z	14
1.2 Komunikace	15
1.2.1 Komunikační schéma	16
1.2.2 Verbální a neverbální komunikace.....	17
1.2.3 Další druhy komunikace	18
1.2.4 Funkce komunikace	19
1.2.5 Komunikační prostředí.....	19
1.2.6 Komunikační bariéry.....	21
1.2.7 Konflikty	21
1.3 Komunikace v samotném podniku.....	22
1.3.1 Hlavní cíle interní komunikace	23
1.3.2 Komunikační kanály	24
1.3.3 Komunikační prostředky, formy a způsoby komunikace.....	24
1.3.4 Problémy v interní komunikaci.....	26
1.4 Metodologie dotazníkového šetření	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE NAPŘÍČ GENERACEMI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	30
2.1 Představení společnosti	30
2.1.1 Společnost v České republice.....	30
2.2 Komunikační prostředky, formy a způsob komunikace.....	31
2.2.1 Osobní komunikace.....	31
2.2.2 Elektronická komunikace.....	31
2.2.3 Online meetingy	32
2.2.4 Telefonická komunikace	32
2.2.5 Interní meetingy	32
2.3 Dotazníkové šetření.....	33
2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	33

2.4.1	„Otázka č. 1 – V jaké generaci jste se narodil/a?“	33
2.4.2	Otázka č. 2 – „Jak dlouho v podniku pracujete?“	34
2.4.3	Otázka č. 3 – „Setkal/a jste se někdy v poslední době se situací, ve které v důsledku špatné komunikace došlo k nedorozumění?“	35
2.4.4	Otázka č. 4 – „Vzniklo dané nedorozumění z důvodu generačního rozdílu?“	35
2.4.5	Otázka č. 5 – „Vzniklo nedorozumění v důsledku vybraného komunikačního kanálu?“	36
2.4.6	Otázka č. 6 – „Bylo to z jiného důvodu? Případně z jakého? Popište je:“	37
2.4.7	Otázka č. 7 – „Jak se Vám komunikuje s představiteli Baby Boomers a proč?“	37
2.4.8	Otázka č. 8 – „Jak se Vám komunikuje s představiteli Generace X a proč?“	38
2.4.9	Otázka č. 9 – „Jak s Vám komunikuje s představiteli generace Y a proč?“	39
2.4.10	Otázka č. 10 – „Jak se Vám komunikuje s představiteli Generace Z a proč?“	39
2.4.11	Otázka č. 11 – „Pokud byste si musel/a zvolit členy do určitého týmu, se kterým byste později spolupracoval/a, z jaké generace byste převážně volil/a?“	40
2.4.12	Otázka č. 12 – „Z jakého důvodu byste volil/a právě tyto představitele?“	41
2.4.13	Otázka č. 13 – „Upřednostňujete spíše osobní, nebo elektronickou komunikaci (popř. jinou komunikaci, jako je telefonní apod.)?“	44
2.4.14	Otázka č. 14 – „Jak se cítíte při práci s elektronickým zařízením?“	44
2.4.15	Otázka č. 15 – „Jak se cítíte při komunikaci v cizím jazyce?“	45
2.4.16	Otázka č. 16 – „Vnímáte mezigenerační komunikaci jako problém?“	46
2.4.17	Otázka č. 17 – „Máte návrh na zlepšení mezigenerační komunikace?“	46
2.4.18	Otázka č. 18 – „Jste muž, nebo žena“	47
2.5	Shrnutí dotazníkového šetření	47
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE MEZI GENERACEMI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	49
3.1	Otevřená komunikace	49
3.1.1	Breakroom	51
3.2	Mentoring	52
3.2.1	Mentorování v praxi	53
3.3	Práce v týmech	53
3.3.1	Zavedení týmů do praxe	53
3.4	Výběr komunikačních nástrojů a prostředků	54
3.5	Zhodnocení návrhů	54
	ZÁVĚR	58
	POUŽITÁ LITERATURA	59

SEZNAM TABULEK.....	61
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Mezigenerační rozdíly jsou tématem, které je stále aktuální a důležité, zejména v současné době, kdy se pracovní trh setkává s novými výzvami, změnami v oblasti práce a komunikace. V rámci této problematiky je důležité se zaměřit na rozdíly v komunikaci mezi jednotlivými generacemi, jak tyto odlišnosti mohou ovlivňovat efektivitu a vztahy na pracovišti. Toto téma nabývá důležitosti i z hlediska v souvislosti se stárnutím populace a s nástupem mladších generací do pracovního procesu, díky čemuž se mohou rozdíly projevit ve způsobech komunikace – určité preference komunikačních kanálů, styl, rychlost komunikace, přístup k moderním technologiím a další. Je tedy důležité nalézt možnosti, jak rozdílům a případným předsudkům předcházet, aby se docílilo efektivnější komunikace nejen v pracovním prostředí. Díky vylepšení komunikace a zmenšení generačních rozdílů mezi zaměstnanci lze docílit nižších počtů situací, kdy k nedorozumění dochází, tím zvýšit produktivitu a celkově přispět k lepšímu fungování celého podniku.

Tématem této bakalářské práce je „Mezigenerační rozdíly v komunikaci ve vybrané společnosti“. Ve snaze zajistit logickou strukturu, bude práce rozdělena do tří hlavních kapitol. V první kapitole budou teoreticky vymezeny základní pojmy spojené s řešenou problematikou, jako jsou například generace, interní komunikace, aj.

Druhá kapitola se zaměří na analýzu současného stavu ve vybrané společnosti, kterou je Faurecia Interiors Pardubice, s. r. o. K samotné analýze současného stavu bude využito vlastního dotazníkového šetření, které vyplní vybraný vzorek respondentů. Dotazník bude zjišťovat, zda v rámci podniku skutečně k nedorozuměním dochází a zda jsou důvodem generační rozdíly. Ze získaných odpovědí bude provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření a následné shrnutí.

Třetí kapitola bude zaměřena na návrhy a opatření na zlepšení mezigenerační komunikace. Návrhy a opatření budou vytvořeny na základě analýzy dat dotazníkového šetření. Jednotlivé návrhy budou následně zhodnoceny.

Cílem práce je na základě teoretického vymezení problematiky realizovat analýzu mezigenerační komunikace v podniku, na základě této analýzy poté stanovit návrhy a opatření, na zlepšení i zkvalitnění mezigenerační komunikace, ty následně zhodnotit.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMTATIKY MEZIGENERAČNÍ KOMUNIKACE

Jirásková a kol. (2005) tvrdí, že mezigenerační konflikty patří, po manželských sporech, k nejčastějším mezilidským problémům - častá zaujatost generací vůči sobě navzájem vychází z nejrůznějších klišé, a to i z těch nepravdivých. Autoři popisují příklad zaujatosti na vztahu studentů a učitele, a to sice, že mladí zavrhnou své vyučující, kteří jsou těsně před důchodem, v důsledku zastaralých metod učení, stylu oblékání a kvůli nadbytečné přísnošti. Zároveň však poukazují, že kdyby například zmíněné věci dělal učitel mladší generace, studenti by to brali jako stylové, či postmoderní a metody by mohly být pokládány za revoluční. Ovšem předpojatost generací navzájem uvádí autoři i v opačném směru, kdy nejstarší odsuzují mladé za věci, při kterých u svých vrstevníků jen mávnou rukou.

1.1 Generace

Mezigenerační rozdíly zde byly vždycky, avšak, jak tvrdí Daníček (2019), nynější generace se mezi sebou liší nejvíc, než tomu bylo kdy dříve. Autoři McCrindle a Wolfinger (2009) uvádí, že generace byla původně definována jako průměrný časový interval mezi narozením rodičů a jejich potomků a tato biologická definice umístila generaci po tisíciletí přibližně v rozpětí 20 – 25 let, avšak vzhledem k dnešní době už je celkem irelevantní. Podle autorů se totiž v důsledku reakcí na nové technologie mění možnosti kariéry, studia i společenských hodnot a dvě desetiletí jsou dle nich příliš široké generační rozpětí. Navíc autoři uvádějí, že pokud bychom uváděli biologickou definici do dnešních dní, trvala by jedna generace mnohem déle, než tomu bylo v minulosti, protože v důsledku měnících se aspektů, které již byly zmíněny, jsou porody oddáleny a průměrná doba mezi narozením rodičů a jejich dětí se protáhla ze dvou desetiletí na více než tři. Tudíž v dnešní době jsou podle autorů generace definovány spíše sociologicky, než biologicky, tedy lidé narození v podobném časovém rozmezí, kteří sdílejí srovnatelný věk a životní události. Dle Bejtkovského (2016) se momentálně na trhu práce potkávají čtyři generace – tzv. Baby Boomers, generace X, Y a Z. Také uvádí, že Baby Boomers jsou narození v letech 1946 – 1964, lidé z generace X v rozmezí 1965 – 1976, mileniálové (Y) jsou narozeni od roku 1977 do 1995 a poslední generace Z se dostala na svět po roce 1996. Všechny tyto generace vznikaly po konci války. Písmena, která označují jejich názvy, se používají i u nás, avšak jen malé množství lidí ví, že pojmenování, popis a definice vychází ze studie Strausse a Howea, jak uvádí Berg (2020). Samotní tvůrci uznávají, že vývoj (na kterém byla teorie postavena) má podobné sklony jak v USA, tak

i v Evropě. Rozdíly mezi lidmi v těchto generacích mohou ovlivnit, jak jsou produktivní, jak přijímají výzvy, jak se chovají vůči podniku atd.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) rozdělují generace chronologicky, jak lze vyčíst z tabulky číslo 1. Začínají Ztracenou generací, které se taky může přezdívat Lost Generation, kam patří lidé, jež se narodili mezi lety 1883 – 1900 a bojovali v první světové válce, proto lze pro ně najít označení jako Generation of 1914. Dále autoři řadí za Ztracenou generaci Velkou generaci, neboli také Greatest Generation, kde se nachází představitelé, již bojovali ve druhé světové válce, na svět přišli v letech 1901 až 1924 a dospělosti dosáhli během Světové hospodářské krize. Poté autoři píšou o Tiché generaci, která je známá též jako Silent Generation nebo Pre-Boomers a ve které jsou příslušní jedinci nazýváni „děti Velké hospodářské krize“, což velmi ovlivnilo jejich život, kulturu i hodnoty a na svět se dostali mezi lety 1925 a 1945.

Tabulka 1 Chronologické rozdělení generací

Název generace	Období narození
Ztracená generace	1883 – 1900
Velká generace	1901 – 1924
Tichá generace	1925 – 1945
Baby Boomers	1946 – 1964
Generace X	1965 – 1980
Generace Y	1981 - 1995
Generace Z	1996 – 2010
Generace Alpha	2011 - 2025

Zdroj: Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, upraveno autorkou)

Autoři uvádí další generaci - Baby Boomers, kteří se narodili v poválečných letech 1946 - 1964 a příslušní lidé žijí v celkem bezpečných dobách za ekonomického rozvoje, tudíž z toho vyplývá další označení – „Šťastná generace“. Tito lidé, podle autorů, považují za důležité osobní růst, nezbytnost jejich práce a být součástí týmu, zároveň jsou věrní, odevzdaní organizaci a někteří chtějí pracovat i v důchodovém věku, především z důvodu finanční stability, radosti, kterou z práce mají a kvůli přátelství, které jim pracovní prostředí může přinášet. Mohou mít obavy z úplného odchodu do důchodu, jelikož je to pro ně neznámá zkušenost. Dalšími následníky jsou generace X, Y a Z, které budou představeny v následujících částech této kapitoly. Jako poslední generaci uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) tu momentálně nejmladší a to jsou děti Generace Alpha, neboli také Always-On Generation, které se narodily, nebo narodí v letech 2011 – 2025, tzn. úplně ve 21. století. Autoři popisují, že

přístup k internetu mají tito představitelé od raného dětství a díky tomu se dostanou snadno k informacím, lidem i veškerým ostatním znalostem. Dále dodávají, že jsou to netrpěliví jedinci a nejsou schopni hlubšího myšlení, ačkoliv by mohli být vzdělanější než generace Z a pravděpodobná je vysoká fluktuace, pokud u zaměstnavatele nedosáhnou svých předpokládaných podmínek.

1.1.1 Generace X

„Husákovy děti“ – tak jsou přezdíváni lidé generace X u nás v České republice, jak uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková jsou narozeni v letech 1965 – 1980. Podle Berg (2020) to mohou být často děti z rozvedených rodin, které byly vychovávány pracujícími matkami. Dále autorka uvádí, že vlastnit něco a vydělávat peníze jsou pro tuto generaci nejdůležitějšími hodnotami, jsou loajální vůči firmě a svému nadřízenému, umí pracovat tvrdě, přesčas považují za normální a přitom nemají potřebu to zmiňovat, či za to být extra odměňováni.

Schopnost pracovat klidně dvanáct hodin potvrzují také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), navíc dodávají, že v důsledku workoholismu se tito jedinci častěji setkávají se syndromem vyhoření a samotná práce je pro ně nejdůležitější hodnotou v jejich žebříčku priorit, a to leckdy i před rodinou. Naopak se autoři liší od názoru Berg (2020) ohledně odměňování, jelikož Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádí, že zaměstnanci generace X chtějí být odměněni za svoji dobře odvedenou práci a časem očekávají povýšení na vyšší místa, když odejde starší generace.

Dále také uvádí, že peníze představují velkou hodnotou, neradi se zadlužují v důsledku výpůjček a kladou velký důraz na udržení si dobré pracovní pozice, což je pro ně taky jeden z typických rysů – mají dlouhodobé zaměstnání, které navíc většina našla hned po škole díky praxím, nebo z důvodu blízkosti místa, kde tito lidé vyrostli.

Ovšem doba i technologie jdou dál a lidé se musí přizpůsobovat (např. učit se nové jazyky, osvojovat si nové dovednosti), tudíž se s nimi více setkáváme na různých kurzech, ať už rekvalifikačních, nebo jazykových, nebo na dálkových studiích. Jak totiž uvádí Berg (2020), oni sami vyrůstali s technikou, jako je televize, rozhlas, kazetový magnetofon, gramofon, později s počítači na děrné štítky a děrné pásy, až se nakonec dostali ke stolnímu počítači, avšak podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) sami představitelé této generace vnímají tu skutečnost, že s technologiemi jim jde práce obtížněji, než mladším generacím, ovšem málokdy jsou ochotni to přiznat, na rozdíl od starších pokolení.

1.1.2 Generace Y

Tito lidé vyrůstali za doby velkých změn, u nás např. pád železné opony, přišla třetí průmyslová revoluce, nastoupil internet, začal se rozvíjet virtuální svět – proto se nebojí změn a tím jsou velmi flexibilní, jak uvádí Berg (2020). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) datují narození těchto lidí mezi roky 1980 a 1995, Berg (2020) dokonce představuje, že se narodili v letech 1981 až 1999, může se jim říkat mileniálové, jelikož se do pracovního procesu zapojili až v novém miléniu a v roce 2025 budou tvořit zhruba 75% globální pracovní síly.

Dále Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) tvrdí, že očekávání, postoje a požadavky se odlišují od generace předešlé, tím je ovlivněn i vztah mezi nimi a zaměstnavateli. Autoři tvrdí, že rozdíly těchto dvou skupin vedou ke změně stylu komunikace, spolupráce i zavedených manažerských stereotypů, tudíž velkou roli zde hrají personalisté, kteří by se měli na základě svých znalostí pokusit lidi generace Y zaujmout. Dále autoři dodávají, že by se mohlo v případě nedostatečné reakce na potřeby a specifika stát, že nebude využit plně potenciál, který skupina těchto lidí nabízí. Manažeři budou stát před výzvou, kdy do týmu přibývají mladí lidé, kterým je potřeba se více věnovat a navíc musí zvládnou řídit více generací naráz.

Podle Berg (2020) tito lidé peníze považují za prostředek, nikoli za cíl. Využívají tak půjček a úvěrů, protože v zadlužení nevidí nic špatného, chtějí si užívat právě teď a tady. Autorka uvádí, že stejně jako minulá generace vyrůstali u televize, ale k tomu se přidal i stolní počítač, mobil, počítačové hry a CD/DVD přehrávače.

1.1.3 Generace Z

Lidé této generace se podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) narodili v letech 1996 – 2010, podle Berg (2020) mezi roky 2000 – 2013 a Braseman s Rao (2017) uvádí, že přišli na svět po roce 1997 a v roce 2018 vstoupili na pracovní trh.

Berg (2020) popisuje, že je to definitivně digitální generace, která sdílí všechno na sociálních sítích a žije ve virtuálním světě, místo čtení spíš koukají na videa, dokáží komunikovat za pomoci obrázků více než s použitím textu, či slov, za důležité považují svět influencerů, jelikož ten tuto generaci dost ovlivňuje v mnoha směrech a celkově je pro „zetkaře“ internet hlavní zálibou.

Momentálně tvoří zhruba 24 % populace a svým pojetím pozměňují trh práce, avšak tyto změny nejsou konečné, jelikož momentálně pracuje pouze část – jak píše Moučková (2019), jedni z prvních vysokoškoláků vstoupili na trh v roce 2018. Dále autorka uvádí, že zde stoupá důležitost technologických znalostí, zároveň však zůstávají podstatné

i schopnosti komunikace, vytrvalost, řešení problémů, spolupráce, učit se novým věcem a měnícímu se prostředí.

Berg (2020) zmiňuje, že lidé z této generace vyrůstali u televize už jen minimálně, spíše využívali tablety, notebooky, nebo například virtuální brýle a 3D hry. Navíc autorka dodává, že jsou propojeni se zbytkem světa pomocí různých aplikací, jako je WhatsApp, Snapchat, Instagram nebo Twitter.

1.2 Komunikace

Komunikaci lze podle Holé (2006) vystihnout jako proces sdílení informací s určitým záměrem. Předmětem dle autorky jsou data, informace a znalosti. Autorka dále komunikaci popisuje jako oboustranný proces s cílem dorozumět se. To dokládá na příkladu, že si každé společenství během tisícileté historie vytvořilo vlastní komunikativní nástroj, vlastní řeč, k tomu dodali gesta a posunky, které mají za účel cosi vyjadřovat. Je také nutné podotknout, že lidé musí komunikovat a nelze bez toho žít. Na tom se shoduje i Špaček (2013) s Gruberem (2012) a s Valentou (2010).

Podle Grubera (2012) je právě komunikace to, co nás odlišuje od neživých organismů, pouze u člověka platí, že znalost komunikace zvyšuje i podtrhuje vše ostatní, co známe – odbornou způsobilost, lidské hodnoty a vzdělání. Neznalost by naopak mohla zdecimovat výsledky několikaletého snažení. Dále autor tvrdí, že český pracující člověk znovuobjevil důležitost a účinnost komunikačních dovedností v 90. letech minulého století. Autor to popisuje tak, že člověk najednou viděl, jak moc se tyto schopnosti vyplatí a potřeboval je umět, aby využil nových možností, ale také aby se dokázal vyhnout problémům či stresům a tím dokázal veškeré situace zvládat jednodušeji.

Špaček (2013) uvádí, že každý živý organismus nějakým způsobem komunikuje, a to například už pouhou reakcí na vnější podněty, nebo na světlo či dotek. Popisuje člověka jako tvora společenského a od narození až do smrti žijícího mezi ostatními lidmi, z čehož vyplývá, že ve společnosti ostatních komunikuje verbálně či neverbálně, nahlas nebo i prostým mlčením. Navíc podle autora je profesní úspěch u mnoha povolání závislý právě na správné komunikaci a stejně tak je důležitá i v každodenním životě – jedná se například o komunikaci v párovém vztahu, s rodiči, rodiče s dětmi, s přáteli, se spolupracovníky, ale i na ulici. Autor tvrdí, že zkrátka kdo umí dobře komunikovat a umí využívat správně komunikační proces, ten bude úspěšnější, lépe prodá, dokáže získat lepší pozici a může přesvědčit o svých sympatiích okolí.

Valenta (2010) opět poukazuje, že o důležitosti komunikace v lidském životě se není třeba dlouze rozepisovat. Uvádí, že na komunikaci takřka stojí i padá náš úspěch v různých

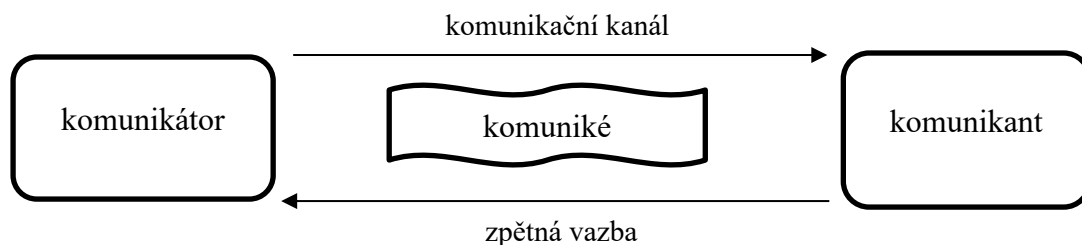
oblastech života. Z toho vyplývá, že je to jedna z důležitých a základních schopností člověka, během lidské existence se nedá oddělit a ovlivňuje osobnost.

1.2.1 Komunikační schéma

Strnadová (2011) uvádí, že komunikační schéma se skládá z několika prvků, a to konkrétně z komunikátora, komunikanta a komuniké. Komunikátora popisuje jako osobu, která sděluje nějakou zprávu a předpokládá, že příjemce má společné znalosti, aby zprávě porozuměl. Avšak autorka dále upozorňuje, že komunikátor nemusí být správně obeznámen s danou tematikou, kterou se snaží vyjádřit, informace převrací, nedokáže výstižně předat dané sdělení a může postupovat chaoticky, zvolí nevhodné komunikační prostředky, apod. Dále může být dle autorky problémem, že komunikátor nenaslouchá a pouze mluví.

Komunikant je autorkou popisován jako osoba, která přijímá vyslanou zprávu a vnímání dané zprávy je ovlivněno osobností člověka, zkušenostmi, vlastními názory, ale i časem, kdy zprávu přijímá. Podle autorky by měl však naslouchat obsahu zprávy a vyslechnout si ji až do konce a v průběhu nepřerušovat, ovšem je dobré si například v duchu formulovat otázky.

Posledním prvkem je komuniké, neboli vyslaná zpráva, jak uvádí autorka. K tomu dodává, že komuniké může mít podobu verbálních i neverbálních znaků a jedná se o myšlenku, nebo pocit, který chce jedna osoba sdělit druhé - může zde však docházet ke komunikačnímu šumu, či rozdílnému porozumění. Celé schéma lze vidět znázorněné na obrázku číslo 1.



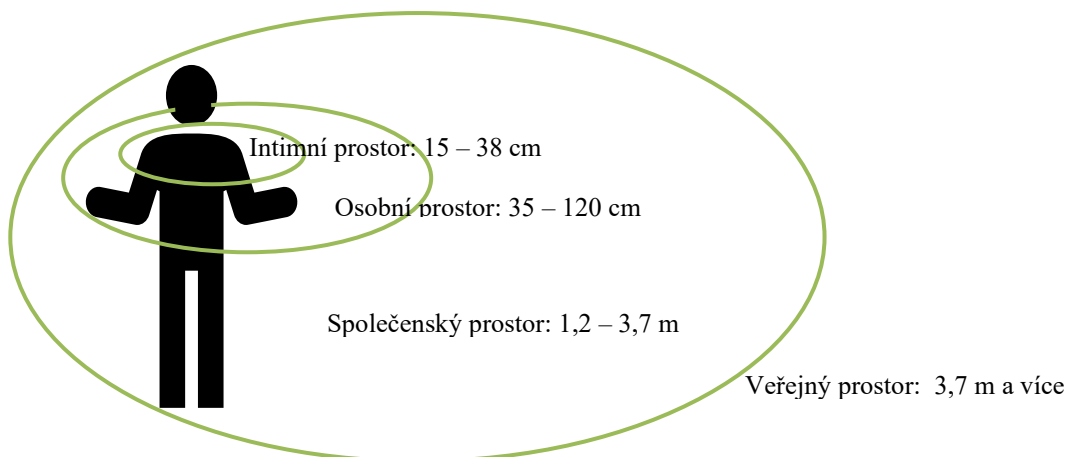
Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu (Strnadová, 2011)

Vybíral (2005) poté ještě stanovuje určité komunikační kompetence. Mezi kompetentní osoby řadí autor z hlediska psychologie jedince, kteří mají znalosti daného jazyka a disponují dostatečným množstvím informací a umí je správně využít. Určité bariéry popisuje autor jako znalostní deficity, které vznikají v důsledku neznalosti profesního slangu, souvislostí, kulturního kontextu, nebo cizího jazyka. Autor uvádí, že kompetence jsou závislé i na sebedojetí a sebejistotě, protože na základě toho jsou lidé sami schopní posoudit, zda se dokáží vyjádřit k dané problematice.

1.2.2 Verbální a neverbální komunikace

Komunikaci lze rozdělit z několika hledisek. Jedním ze základních členění je na verbální a neverbální. Jak uvádí Jirásková a kol. (2005), ta verbální může být předávána ústně, či písemně. Neverbální komunikaci pak popisují jako řeč těla a rozvádějí ji na mimiku, gestiku, proxemiku, haptiku, posturologii a dodávají, že tyto formy sdělování nám mohou pomoci, ale většinou o nás spíše prozradí emoce, které bychom raději skryli.

Mimiku popisují jako sdělování pomocí obličejového svalstva, kdy lze z výrazu tváře poznat - pochybování, pohrdání, ale naopak i vstřícnost, nebo údiv a další. Zároveň dodávají, že nejvíce působí oči. Gestiku charakterizují jako takový doplněk k mimice, jelikož výraz obličeje je nejčastěji doprovázen právě pohyby rukou. Dále autoři uvádí proxemiku, která vyjadřuje vzdálenosti a úhly, jaké mezi sebou lidé při komunikaci zaujímají. Na obrázku číslo dvě lze vidět tzv. psychickou vzdálenost, neboli jednotlivé zóny a jejich přibližné vymezení. Do intimního prostoru si lidé pouští pouze jedince, kteří jsou jim nejbližší – rodiče, děti, manžele, nejbližší přátele. Druhý okruh je poté pro známé a osoby, které tento, nebo intimní prostor naruší, jsou považovány za vlezlé a dotyčnému to není příjemné.



Obrázek 2 Psychická vzdálenost (Jirásková a kol., 2005)

V neposlední řadě uvádí Jirásková a kol. (2005) již zmíněnou haptiku, neboli doteky, které komunikaci taktéž doprovází. Tím je myšleno podání ruky a jak silně je stisknuta, na jak dlouho, jakým směrem je natočena dlaň, místo uchopení. Dále se jedná o objetí, či nabídnutí rámě, avšak každý z těchto aktů má jinou hodnotu.

Jako poslední část neverbální komunikace autoři popisují posturologii, aneb správné odhadnutí postoje. Jsou rozlišovány dva základní typy – otevřený, neboli přátelský, a na opačné straně uzavřený, čímž rozumíme odmítavou pózu.

Gruber (2012) píše ještě o dalších pojmech, které se týkají neverbální komunikace. Téma rozšiřuje o kineziku, která se zabývá pohyby těla, a vysvětluje, že z každého člověka vyzraňuje celkové zaměření, především temperament, a poté taktéž momentální stav, ať už fyzicky, či emoční. Dále popisuje pojem vizika - ta se zabývá pohyby očí. Konkrétně uvolněná víčka i obličej mohou vyjadřovat zamilovanost, naopak silně zaťatá zase agresivitu. Když se dvěma osobám střetnou pohledy a neuhýbají, smýšlí o sobě kladně, naopak směr uhnutí pohledu může prozradit, zda daný jedinec pohrdá tím druhým, nebo se cítí podřazený apod. Při vykulení očí se zpravidla jedná o překvapení.

Jako poslední pojem charakterizuje autor driviku, což je mimoslovní vyjadřování za volantem a to, jak se chováme na silnici, vypovídá o chování v práci, v rodině, či při jakékoliv jiné situaci v životě. Dodává, že platí tvrzení jak řídíme, tak žijeme. Tím je myšleno, že například při porušování pravidel se může jednat o sobectví, nebo o signál lehkomyšlnosti a roli zde můžou hrát i určité komplexy.

1.2.3 Další druhy komunikace

Jak bylo zmíněno v předchozí části, existuje více hledisek, jak komunikaci rozčlenit. Strnadová (2011) ji rozděluje podle komunikační interakce a dodává, že lidé mají velmi širokou škálu možností, jakým způsobem a v jakých kombinacích komunikaci využít.

Autorka nejdříve popisuje komunikaci záměrnou a nezáměrnou, u kterých lze již z názvu poznat, o co půjde. O té záměrné píše, že je to moment, kdy má komunikátor pevně v rukách, co prezentuje a ví přesně, jakým způsobem věci říká. Naopak u komunikace nezáměrné uvádí autorka, že komunikátor své vyjádření sděluje jiným stylem, než měl původně v plánu a nemá nad tím plnou kontrolu – může to být způsobeno trémou.

Jako další přibližuje autorka komunikace kognitivní a afektivní. Kognitivní komunikace je založena na logice, smysluplnosti, upřednostňují se racionální argumenty a výpovědi. Zatímco ta afektivní se přiklání k emočním projevům a působí především na city, ať už má za účel vyvolat smích, nebo smutek.

Následujícími komunikacemi, které Strnadová (2011) charakterizuje, jsou pozitivní a negativní, jelikož každý projev má specifický hodnotící prvek – z toho vyplývá, že když komunikant dává najevo souhlas a přijímá sdělení kladně, jedná se o komunikaci pozitivní. Na druhé straně se jedná naopak, když komunikant nesdílí stejný názor s komunikátorem, o komunikaci negativní.

1.2.4 Funkce komunikace

Strnadová (2011) popisuje, že je komunikace velmi široký pojem, který nelze snadno sumarizovat, avšak i přes to jej rozdělila do jednotlivých skupin funkcí, které jsou společné pro všelijaké komunikace. Mezi prvními zmiňuje autorka funkci informativní, nebo-li že komunikace slouží k určitému sdělování informací, dat, faktů apod. mezi lidmi. Dále popisuje funkci instruktivní, kdy se jedná o podobnou funkci jako je ta předešlá, avšak zde se k tomu přidává vysvětlování, popisy postupů, návody, jak dělat věci správně, nebo jak k danému výsledku dospět, apod. Následuje funkce přesvědčovací – tato funkce slouží, jak již z názvu vyplývá, k různému přesvědčování, má v záměru měnit například něčí názory, postoje, hodnoty. Toho je dosaženo různými argumenty, nebo pomocí emočního působení a dost často i manipulací. Autorka pokračuje popisem funkce posilovací a motivující – dalo by se zde hovořit o funkci předešlé, tedy přesvědčovací, částečně tam svým způsobem patří, avšak zde je snaha posilovat vztah k něčemu, či zvyšovat sebevědomí. Funkce zábavná je autorkou vystihnuta jako snaha pobavit a rozesmát, tato funkce vytváří spíš pocit pohody a uspokojení. Nedílnou součástí je i funkce vzdělávací a výchovná, která se dle autorky se uplatňuje především skrze instituce, vyplývá z funkcí informativní a instruktivní. Dále je popisována funkce socializační a společensky integrující – za pomoci této funkce se budují vztahy, navazují a poté i posilují kontakty. Odvíjí se od společenské úrovně, segmentů a jiných skupin, protože každá vrstva má svoji specifickou podobu komunikace. Funkce osobní identity, kterou autorka upřesňuje jako komunikaci se sebou samým, díky této funkci mnohdy člověk dokáže poznat sám sebe, ujasní si názory, uspořádá si vlastní hodnoty a postoje. Mezi funkce komunikace řadí autorka dále funkci poznávací. Ta vychází opět z funkce informativní a lidé dokážou tímto způsobem sdělovat své vlastní zážitky a zároveň nabývat zkušenostmi ostatních. V neposlední řadě autora píše o funkci svěřovací, protože tato funkce pomáhá se zbavit vnitřního neklidu, sděluje důvěrné informace, pocity a většinou se očekává podpora, či pomoc. Úplně poslední se autorka zmiňuje o funkci únikové, tím je myšleno, že se člověk vypovídává s někým ze svých zármutků, chce se odreagovat od shonu a jen si nezávazně povídat.

1.2.5 Komunikační prostředí

Jak uvádí Vybíral (2005) k úspěšné konverzaci se vyžaduje určité vzájemné přizpůsobení, nějaké přiblížení mezi účastníky. Zapojením se do konverzace, rozvádí dál autor, sdílí člověk informaci, že má zájem o konverzaci, nebo že ho baví trávit čas s danou skupinou, či dokonce vyjadřuje, jak jsou pro něj daní lidé důležití.

Vybíral (2005) také píše, že někdy může mít konverzace v určitých skupinách, nebo v určitém prostředí nepsaná pravidla, které dotyční respektují. Tím má autor na mysli, že jedinci v té jedné určité skupině mají stanoveno mimoslovně, o čem se mohou bavit, o kom naopak ne, anebo například využívají opakujících se výrazů, u kterých ví, že dotyčného potěší. Dále autor uvádí, že samotné konverzace napříč různými prostředími vykazují určitou stabilitu a lidé reagují značně podobně v řadě situací, tudíž z toho vyplývá, že konverzační témata u většiny lidí jsou prediktabilní.

Domov - člověk se již od narození potýká s potřebou nějak komunikovat a něco sdělovat. Navíc na samotné sdělování má vliv, v jakém prostředí vyrůstá, s kým se baví a Berg (2020) uvádí, že komunikace i vývoj rodiny bývá často odrazem společnosti, ve které žije. Zároveň shrnuje, že v dnešní době už nemá poslední slovo jen otec a rozhodování probíhá společně se všemi členy domácnosti. Vybíral (2005) uvádí, že každé dítě se učí v rodině neverbální senzitivitě a umění se vyjádřit beze slov, ale stejně tak si osvojuje schopnost vnímat slovní projevy ostatních. Navíc dále vysvětluje, že existuje termín *popovídání*, který je o komunikaci rozdílný v intimitě a probíhá v malé sociální skupině lidí v rodině, či manželství, ale i na pracovišti. Dodává, že tuto potřebu mívají převážně ženy, než muži, avšak všichni lidé mají určitou nutnost kontaktu, komunikace a sdílení.

Škola - Valenta (2010) popisuje, že kvalitu komunikace žáků lze ovlivnit při použití správných a efektivních komunikačních dovedností, a to nejen ve škole, ale i mimo ni. Zároveň dodává, že kdyby tyto vlastnosti měla majorita učitelů, mohlo by k tomu docházet přirozenou cestou každý den při vyučování, či při jakékoli situaci ve škole. Avšak autor uznává, že i učitelé jsou pouze lidé a jejich komunikační schopnosti se odvíjí od vlastní osobnosti, vztahu k lidem, názorech apod., tudíž se stává, že požadované předpoklady mohou někteří postrádat.

Práce – komunikaci v podniku bude věnovávána samostatná část, avšak již nyní lze zmínit názor Holé (2006), která je přesvědčena, že vnitropodniková komunikace zásadně vstupuje do samotného fungování firmy a ovlivňuje tím i prosperitu. Ze své praxe si autorka odnesla, že právě komunikace v podniku je slabinou většiny firem, ačkoliv úplně zbytečně, ba naopak fungující komunikace může být stabilizačním faktorem v krizových obdobích. Podobný problém popisuje i Hloušková (1998), kdy tvrdí, že manažeři nemají správné ponětí o tom, co má vlastně vnitropodniková komunikace představovat.

Volný čas a zájmové činnosti – Vybíral (2005) tvrdí, že konverzace tvoří podstatnou část sociálního života a právě při nezávazných setkáních se lidé projevují, jací doopravdy jsou. Dále pak popisuje, že vedle typických slangů, např. školního, sportovního, generačního apod., se v malých skupinách vyskytuje komunitní mluva, která pojí členy dohromady a dotyční

používáním této řeči dávají najevo, že do daného společenství patří – může se jednat o skupiny s vyhrazeným životním stylem, nebo se stejnými koníčky a zálibami. Autor dodává, že pochopit danou mluvu může být, obzvláště ze začátku, nesnadné.

1.2.6 Komunikační bariéry

Jirásková a spol. (2005) představují jako hlavní východisko komunikace přijetí lidí navzájem, a to i přes určité odlišnosti, protože jako největší bariéry vidí autoři nevědu, lenost, interpretační chyby, charakterové vlastnosti – tím mají na mysli nedočkavost, malichernost, urážlivost, aj. Autoři jmenovali i bariéry, které jsou výslovně mezigeneračního rázu. Mezi ně zařadili:

- diskriminace a neúcta s ohledem na věk,
- prožité významné životní události a tím rozdílné zkušenosti ze života,
- rozdílné vzdělání,
- vývoj moderních technologií,
- rozdílné představy o slušném chování,
- zdravotní stav,
- možnost seberozvoje,
- způsob verbálního projevu,
- pojetí důstojnosti.

Výše zmíněné náměty jsou podle autorů pouze vybrané příklady mezigenerační problémovosti a existuje celá řada dalších. Avšak autoři se tímto snaží připomenout, že pokud mají lidé různých generací spolu prosperovat, nesmí se vzdát a musí najít naopak společná témata a snažit se vyřazovat překážky v komunikaci a předcházet možným neshodám.

1.2.7 Konflikty

Podle Devita (2008) jsou konflikty jedny z nejdůležitějších mezilidských interakcí a mohou přinášet jak problémy a obavy, tak i ponaučení. Samotný konflikt poté autor definuje jako nesoulad mezi dvěma a více osobami. Gruber (2012) popisuje hlavní zásady, díky kterým se dá konfliktu předejít. Mezi ně patří:

- jasnost,
- srozumitelnost,
- hlasitost,
- zřetelnost,
- empatie,

- správné tempo řeči a rytmus,
- postup od známého k neznámému.
- postup od jednoduššího ke složitějšímu, aj.

Gruber (2012) dále uvádí tzv. vyšší zásady, kterými se dá sporu vyhnout – například, že oponent není soupeřem, ale partnerem při hledání pravdy, nebo se neutíká od tématu, dialog nezaměňovat s monologem, což vyžaduje kázeň a lidé by se měli snažit porozumět jeden druhému.

Mezi konfliktní situace řadí Gruber (2021) vyjednávání, jelikož kdyby nebylo střetu, nemusely by osoby mezi sebou vyjednávat. Avšak autor popisuje, že je to jedno z nejnáročnějších, nejcivilizovanějších a nejvelkomyslnějších řešení. Podle něj je jednou z největších výhod odbornost – díky ní se nemůže nechat člověk natchytat na neznalosti dané problematiky. K tomu ještě přispívá, že je dobré vědět, z jakých zdrojů čerpat, aby byly argumenty podloženy daty.

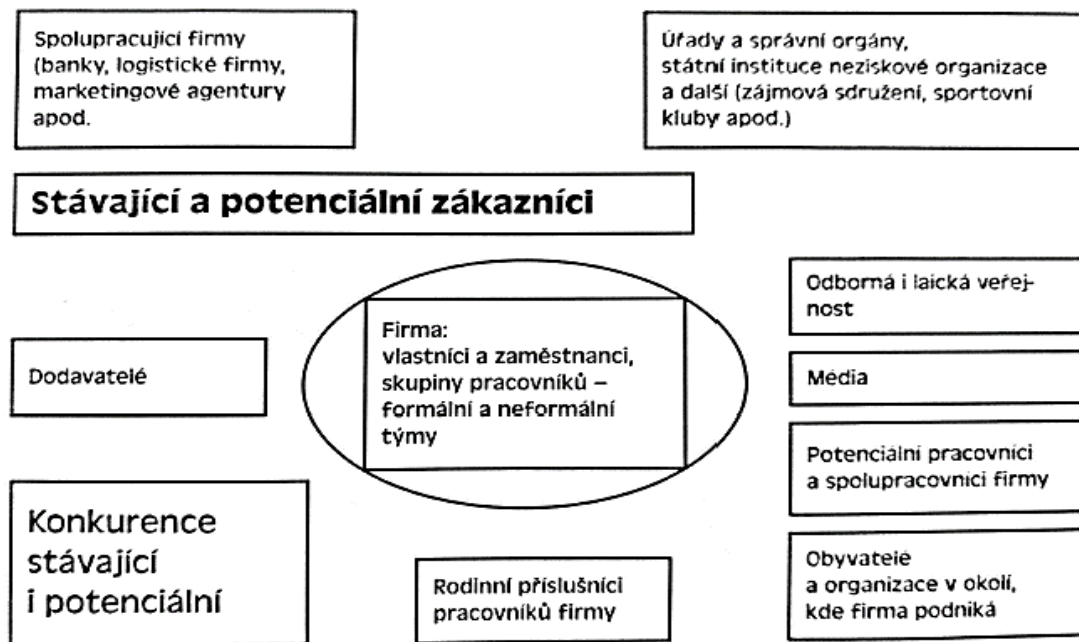
1.3 Komunikace v samotném podniku

Většina autorů se shoduje na názoru, že vnitropodniková komunikace je důležitá pro úspěch. Janda (2004) však popisuje, že zaměření interní komunikace na spokojené zaměstnance je nevhodně zvolené a tento fakt je pouze přidanou hodnotou. Podle něj by totiž vnitrofiremní komunikace měla být zaměřena na spokojeného zákazníka. Uvádí, že hlavním účelem je efektivní využití zdrojů, jelikož při správném uchopení se vytváří hodnota zboží a služeb pro zákazníka.

Hloušková (1998) definuje vnitropodnikovou komunikaci jako propojení firmy, při kterém se mají informace dostávat na správné místo a zároveň jde o spojení pracovníků, aby došlo k vzájemnému propojení a skutečné spolupráci. Do interní komunikace autorka zahrnuje komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, ať už slovní, nebo mimoslovní, ale i působení firemní kultury na všechny osoby v podniku.

Holá (2006) firemní komunikaci popisuje jako nástroj, používaný manažery, určený pro ovlivňování pracovních postojů, aktivitu, chování pracovníků a samozřejmě k správnému vedení, či motivaci. Autorka uvádí, že stylem, jakým komunikuje firma, její manažeři, se tvoří prostředí pro kooperaci, které ovlivňuje splnění cílů a celkovou úspěšnost. Dále upřesňuje, že správné fungování podniku s hlavním cílem dosahování zisku a komunikace s prostředím je neustálý proces, kdy informace putují z okolí dovnitř a naopak, protože z vnějška se čerpají data důležitá pro úspěch – tím jsou myšleny například informace o trhu.

Tento proces komunikace s okolím autorka charakterizuje jako prvek cílené marketingové činnosti. Na obrázku číslo tři lze vidět nejdůležitější vnější i vnitřní partnery, kteří na firmu působí.



Obrázek 3 Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy (Holá, 2006)

1.3.1 Hlavní cíle interní komunikace

Holá (2006) shrnuje hlavní cíle interní komunikace do čtyř bodů, kterými jsou:

- zajištění informačních nezbytností všech zaměstnanců a informační propojení s ohledem na kontinuitu a soulad procesů,
- zajištění vzájemného pochopení a kooperace na bázi porozumění společných cílů,
- vedení k potřebným postojům zaměstnanců a správnému chování, zajištění stálosti a oddanosti pracovníků,
- nepřetržitě udržování zpětné vazby a zdokonalování komunikace na základě zjištěných poznatků.

Zajištění informačních potřeb autorka upřesňuje, že důležité, aby všichni pracovníci znali, co přesně se od nich očekává a jakou funkci mají. Touto problematikou nás autorka přivádí k tomu, že se jedná o oblast přímého manažerského vedení a spadá do ní komunikace v rámci oddělení, či týmu. Jedná se o komunikaci ve vztahu nadřízený a pracovníci, poté pracovníci mezi sebou v rámci oddělení a jako poslední vztah autorka uvádí komunikaci mezi lidmi ve firmě obecně a právě toto má velmi významný a určitý vliv na výsledky práce.

Podle autorky má firma největší potenciál ovlivnit pracovníka k žádoucímu chování a jednání přímo při nástupu a to konkrétně zprostředkováním skrze manažera. Úspěch tohoto předpokladu závisí na průběhu adaptace nového jedince na novém místě. V rámci adaptačního procesu by měl nový zaměstnanec být, dle autorky, seznámen s fungováním firmy, jejích cílů, principů a pravidel.

1.3.2 Komunikační kanály

Holá (2006) popisuje, že informace uvnitř podniku probíhají všemi směry za pomoci využití různých komunikačních kanálů, které si lze představit jako cestu z místa vzniku dané informace až na místo určení, tudíž k příjemci, poté zpátky. Zároveň autorka dodává, že informační zdroj a cesta je dána komunikační strategií, nastavenými standardy, pravidly a vychází z potřeb informační provázanosti podniku. Autorka také uvádí, že se lze setkat s rozdělením komunikačních směrů na vertikální, horizontální a diagonální podle směru podnikové hierarchie.

Autorka uvádí, že kanál je tvořen prostředky, za pomoci kterých lze zajistit dostupnost, sdílení, distribuci a uchovávání informací – tím jsou myšleny prostředky informačních a komunikačních technologií, spolu s tím i forma, obsah a nastavená předpisy práce s informacemi.

Kvalitu kanálu dle autorky ovlivňuje rychlost předání, samotná kvalita daných informací, dostupnost, aktuálnost, relevance, možnost uchovávání i sdílení apod. Efektivitu komunikačního kanálu autorka uvádí závislou na tom, zda příjemce získá informace ve správný čas, srozumitelně a zda na ně umí reagovat zpětnou vazbou, která zajišťuje oboustrannost procesu.

Optimální nastavení vnitřních komunikačních kanálů může zabránit komunikačnímu šumu, nedostatku informací a samotný komunikační kanál je správným základem pro fungování komunikace, ale zároveň se jedná pouze o nástroj, který by měl být efektivně využit při manažerské řízení.

1.3.3 Komunikační prostředky, formy a způsoby komunikace

Hloušková (1998) uvádí, že komunikační formy mohou mít podobu osobní, písemnou, či elektronickou a je velmi důležité, aby se při rozhodování ujasnilo, o jakou situaci se jedná a na základě toho musí být vybrána ta správná varianta. Stejně tak je důležité, podle autorky, uvědomit si s kým se bude jednat – pokud je to někdo dobře známý a jedná se o vzájemnou shodu porozumění, lze zvolit jednoduchou komunikační formu, jako je krátký telefonát, vzkaz na záznamníku, či vzkaz v počítačové poště. Pokud by se však jednalo o někoho, kdo není tolik

známý, nebo s ním měl dotýčný již v minulosti neporozumění, je podle autorky lepší zvolit rozhovor tváří v tvář.

Hloušková (1998) popisuje, že osobní rozhovor tváří v tvář je nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikace, protože obě strany se mohou společně domluvit na vyhovujícím a nejlepším řešení a zároveň tato forma má předpoklad k největší efektivitě, avšak nevýhodou je časová náročnost. Výroky autorky potvrzuje i Foret (2006), podle kterého je, i přes nesporný pokrok elektrotechniky, stále neúčinnějším, avšak i omezeným prostředkem osobní rozhovor, protože během něj lze využít neverbálních stránek komunikace, ale omezujícím faktorem je nutnost, aby se účastníci sešli ve stejný moment a stejném místě. Hloušková (1998) navíc ještě dodává, že například nestandardní změny, jako jsou nové pracovní postupy, nové úkoly apod., nelze řešit pomocí písemných nařízení a naopak je potřeba vést dialog, mnohdy opakovaně.

Podle Holé (2006) jsou další formou komunikace týmové porady, které slouží jako nástroj pro řízení pracovního výkonu kompletního týmu. Autorka uvádí, že je potřeba, aby manažeři neustále objasňovali základní aspekty zvolené strategie, snažili se pracovníky motivovat a aby vysvětlovali spojitosti. Autorka dále popisuje, že důležitým hlediskem je znalost zápisů z minulých porad a také seznámení s programem aktuální schůze. Jako hlavní cíl autorka uvádí kontrolu splněných úkolů, zadávání nových úloh a správná porada by pak měla vést k vyřešení případných komunikačních překážek. Moderátorem týmové schůzky by měl být vždy pověřen jeden pracovník, který dokáže efektivně vést a zná jasný začátek i konec, zároveň by měla pověřená osoba mít stále na mysli zachování pozitivní atmosféry, napomáhání hledání kompromisů, eliminace nežádoucích jevů, konstruktivně hodnotit a mnoho dalších. Autorka také poukazuje na zajímavost, jak se liší názory jednotlivých lidí na den a čas konání těchto porad, jelikož někteří upřednostňují ráno, kdy si podle toho dokáží naplánovat činnost na celý den, někteří naopak mají radši odpoledne, kdy jsou známy výsledky uplynulého dne.

Autorka dále zmiňuje jako formu komunikace firemní meetingy a interní prezentace, které jsou míněny pro celou firmu, v případě nemožnosti celopodnikového shromáždění jsou vyzváni představitelé individuálních týmů. Při těchto příležitostech by se měly dle autorky prezentovat strategické plány pro blízkou budoucnost, změny v organizační struktuře, výsledky z předešlého období a snaha motivovat všechny do období nového. Zpravidla se tato shromáždění dějí na začátku, nebo naopak na konci daného období. Autorka zdůrazňuje, že součástí by měl být dostatečný prostor pro otevřenou diskusi.

Následující formou komunikace jsou autorkou popisovány interní školící programy, které slouží k projednávání plánovaných strategií a k objasňování úmyslů a cílů. Autorka

přibližuje, že právě při těchto programech by se měli jednotliví manažeři snažit přiblížit záměry tak, aby se s nimi lidé dokázali ztotožnit a tím tak vkládali úsilí do jednotlivých dílčích částí. Firma by měla těmto školicím programům věnovat dostatečnou podporu, jelikož, jak dále autorka uvádí, slouží jako velice efektivní nástroj pro předávání know-how, sdílení zkušeností a zároveň touto cestou lze odbourat komunikační bariéry mezi spolupracovníky, popřípadě mezi jednotlivými týmy.

Autorka dále popisuje, že v rámci svého programu by měl mít každý manažer vyhrazený čas pro konzultace, avšak zároveň upozorňuje na kontraproduktivitu, když tyto konzultace nejsou nijak organizovány, a tím tak mohou narušovat celý naplánovaný program. Autorka taktéž uvádí, že manažer by měl využívat jako komunikační nástroj manažerské pochůzky, jelikož tím získají zpětnou vazbu přímo z pracoviště i od lidí, kteří se obávají přímé konfrontace a nadřizený může tak projevit první impuls k diskusi. Jedním z efektů by mělo být dle autorky projevení zájmů o zaměstnance.

1.3.4 Problémy v interní komunikaci

Mezi nejčastější problémy v českých firmách řadí Hloušková (1998):

- zastaralou organizaci práce,
- příliš vysokou hierarchickou strukturu,
- nedostatečnou otevřenost komunikace,
- nedostatečnou snahu a zájem pochopit komunikačního partnera,
- pouze jednosměrnou vnitropodnikovou komunikaci,
- nedostatečnou zpětnou vazbu.

Hloušková (1998) popisuje, že problémy ve vnitropodnikové komunikaci vznikají v důsledku zastaralé organizace práce, protože i v dnešní době se stále potřebná činnost dělí na jednotlivé operace a na těch poté pracují odborníci. Podle autorky bylo toto dělení dobré pro jednoduchou výrobu a navíc v časech, kdy odborníci neměli vysokou kvalifikaci a produkovalo se podle výrobce, nikoliv podle zákazníka.

V dnešní době je však nutné, jak uvádí autorka, organizovat práci po procesech – to znamená, že jeden odborník/tým pracuje kompletně na jednom celku. To totiž podle autorky přináší řadu výhod, jako je zvýšení produktivity, kvality, tím i spokojenosti zákazníků.

Holá (2006) uvádí, že nejčastějšími projevy nefungující komunikace jsou neúplné informace, jejich nedostatek, nejednoznačnost a v důsledku těchto nedostatků poté vzniká komunikační šum, který představuje nepřesné, zavádějící a zmatené informace. Autorka také

popisuje, že komunikační šum často vychází z nepochopení podstaty interní komunikace manažery, kteří se domnívají, že:

- komunikace je pouhé sdělení,
- základem je podat komunikaci,
- informace je potřeba zadržovat, nebo přidělovat,
- komunikace funguje sama o sobě a když někdo potřebuje něco vědět, tak se sám zeptá,
- komunikační systémy a přednastavené procesy vyřeší celou komunikaci,
- a další.

Autorka dodává, že tyto příčiny mají za důsledek demotivaci, nerozhodnost, nebo například frustraci a postupně to může přerůst ke zvýšení fluktuace pracovníků, špatný soulad procesů a činností, nezájem o dosahování vytyčených cílů, nastavení špatné strategie, neefektivní řízení, konkurenční neschopnost na trhu. Podle autorky je důležité uvědomění si, že komunikace je i o chování a jednání s partnery. Zároveň je dle autorky důležitá úroveň komunikace mezi společnostmi, pracovníky a manažery uvnitř. Mnohé průzkumy dle autorky poukazují, že právě nevyhovující rovina komunikace bývá častým důvodem k odchodu ze zaměstnání.

1.4 Metodologie dotazníkového šetření

Podle Foreta a Stávkové (2003) se řadí dotazování mezi nejrozšířenější postupy marketingových výzkumů. Autoři uvádí jako příklad nástrojů dotazník, či záznamové archy a důležité je vhodně zvolit nositele informací – respondenty.

Zároveň autoři uvádí, že kontakt mezi výzkumníkem a respondentem může být bezprostřední, přímý, nebo mezi ně může vstoupit ještě tazatel a tím vzniká zprostředkované dotazování.

Autoři upozorňují, že při vytváření dotazníků je důležité dát si pozor na jeho správnou strukturu, protože špatné sestavení by mohlo zpochybnit nasbíraná data a výsledky by poté nemusely vyhovovat nezbytnostem a záměrům. Podle autorů musí dotazník splňovat dva hlavní požadavky – účelově technický a psychologický. Účelově technickým požadavkem mají autoři na mysli správně sestavení a formulování otázek, aby respondent mohl co nejpřesněji odpovídat. Psychologickým požadavkem jsou autory myšleny adekvátní podmínky a okolnosti, které napomáhají k snadnému splnění úkolu – cílem je, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě. Zmíněné požadavky autoři dělí do čtyř oblastí:

- celkový dojem,
- formulace otázek,

- typologie otázek,
- manipulace s dotazníkem.

Autoři uvádí, že celkový dojem musí na první pohled upoutat svojí grafickou úpravou, jelikož právě tato úprava ovlivňuje působení na respondenta a spadá do toho formát, barvy, v případě tištěného dotazníku i kvalita papíru, apod. Podle autorů by měl dotazník upoutat natolik, aby mu dotazovaný věnoval svůj čas a námahu řešit požadované otázky. Na úvodní straně by mělo být, dle autorů, zmíněno význam dotazníku a přesvědčit o smyslu poskytnutých informací od respondenta. Autoři uvádí, že adekvátní rozsah je 40 – 50 otázek, vyplňování by nemělo zabrat déle než 20 minut a v dotazníku by měly být opravdu jen nutné dotazy.

Zároveň autoři upozorňují na sled otázek – na začátku by měly být zajímavé otázky, uprostřed ty stěžejní, na jejichž vyplnění záleží a na konci ty méně závažné. Obecně autoři definují zásady sestavování jako:

- zásada úspornosti, snadné orientace a snadného vyplňování,
- zásada promyšlenosti pojetí dotazníku,
- zásada motivace vyplnění a příjemného působení dotazníku.

S tím souvisí právě formulace otázek. Autoři zastávají názor, že čím konkrétněji je respondent tázan, tím konkrétněji a jasněji bude odpovídat, není dobré používat formulace, u kterých musí dotazovaný dlouze přemýšlet – jako například „Jak často...“, „Kolik průměrně...“ apod. Podle autorů dalšími nevhodně zvolenými typy otázek jsou sugestivní formulace, které již předem napovídají očekávanou, či vhodnou odpověď. Autoři také doporučují užívání eufemismů, neboli takových formulací, které zeslabí negativní hodnocení.

Další z oblastí, kterou autoři popisují, je typologie otázek. V zásadě je dělí na otevřené, uzavřené a případně jejich kombinaci. U otevřených otázek nemá respondent žádné možnosti výběru, čímž se, dle autorů, mohou vyjádřit svobodně, podle svého uvážení a za použití svých vlastních formulací odpovědí. Jako výhodu popisují autoři respondentovu možnost zamýšlení se a tím si vybavit to nejpodstatnější, co je upoutalo a mají volnost v odpovědi, avšak na druhou stranu je právě daná volnost i nevýhodou pro pozdější vyhodnocování. Oproti tomu se nachází právě otázky uzavřené a autoři popisují, že respondent si musí vybrat z uvedených variant a tím se stávají snazší jak pro vyplňování, tak i pro pozdější zpracovávání. Avšak i tento typ otázek má nevýhodu a tím je podle autorů nutnost vyjadřovat odpovědi, které ovšem nemusím respondentovi připadat vhodně zvolené, či nedostatečně výstižné a v porovnání s otázkami otevřenými mohou pak ty uzavřené být považovány za méně závažné. Aby se tomu předešlo, doporučují autoři dát na jako jednu z variant „jiné“, čímž vlastně může respondent uvést, co

považuje za důležité a touto kombinací se otázka stává polootevřenou, případně polouzavřenou. Autoři ještě dodávají, že je vhodné poskytnout respondentovi možnost vyjádřit neznalost, či nerozhodnost a to konkrétně za použití variant „nedokáži říct“, nebo „nejsem si jist“.

Poslední oblastí, kterou autoři zmínili, je manipulace s dotazníkem což se týká distribuce k respondentům a návratnost. Autoři uvádí jako nejčastější způsob rozdáni rozesílání a osobní kontakt, navrácení pak probíhá podobně, tudíž zpětným odesláním, nebo osobně - v prvním případě je však zajištěna větší anonymita. Autoři uvádí, že pokud se daný problém, kterému se dotazník vztahuje, respondentů přímo dotýká, bude návratnost vyšší. V případě chaotických výsledků autoři přisuzují, že se v dotazníky nacházela chyba. Stejně tak to lze poznat podle vysokého počtu odpovědí „nevím“ apod.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE NAPŘÍČ GENERACEMI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude nejdříve představena společnost, ve které bylo uskutečněno dotazníkové šetření, budou vymezeny aktuálně používané komunikační prostředky, formy a způsoby. Po těchto náležitostech bude následovat specifikace dotazníkového šetření a poté samotné vyhodnocení, které bude doprovázeno grafickými znázorněními jednotlivých odpovědí na otázky a samotným shrnutím sesbíraných dat.

2.1 Představení společnosti

V roce 1914 si Bertrand Faure otevřel dílnu v Paříži, kde nejprve vyráběl sedačky do tramvají. Samotná společnost poté vznikla v roce 1997, když ji převzala společnost ECIA, patřící do skupiny PSA. Faurecia je jak v České republice, tak ve světě, důležitým dodavatelem v automobilovém průmyslu. Dle webových stránek společnosti (Faurecia, 2022a) je posláním vyvíjení technologií pro bezpečnou, udržitelnou a přizpůsobenou mobilitu. Celosvětově společnost zaměstnává 111 tisíc lidí v celkem 33 zemích a automobilovému průmyslu přispívá skrz své čtyři skupiny: sedadla, interiéry, čistou mobilitu a elektroniku.

Faurecia je dohromady se společností Hella součástí skupiny Forvia. Tato skupina se skládá ze 6 obchodních skupin s 24 produktovými řadami a dohromady je tato činnost provozována ve více než 300 průmyslových závodech a 63 výzkumných centrech se 150 tisíci zaměstnanci napříč 40 zeměmi. Cílem společnosti Forvia je dle webových stránek (Faurecia, 2022a) být tvůrcem změn, který se zavázal předvídat a uskutečňovat transformaci mobility.

2.1.1 Společnost v České republice

V České republice se nachází celkem 8 závodů:

- Faurecia Seating Písek – výroba kovových autosedadel od roku 2007,
- Faurecia Seating Plzeň – výroba sedaček od roku 2013,
- Faurecia Clean Mobility Bezděčín – výroba výfukových systémů od roku 2013,
- Faurecia Clean Mobility Bakov – zaměření na tzv. „cold end“, což je část za katalyzátorem až po koncovku a první část výroby se otevřela v roce 2000,
- Faurecia Clean Mobility Písek – jako součást obchodní skupiny Clean Mobility se zaměřuje na výrobu výfukových systémů (svodová potrubí, katalyzátory, filtry pevných částic),
- Faurecia Interiors Plazy – spadá do divize interiérů a zabývá se výrobou výplní do dveří od roku 2000,

- Závod Mladá Boleslav SAS Autosystemtechnik s.r.o. – společnost SAS je od roku 2020 100% dceřinou společností Faurecia a specializuje se výrobu a vývoj automobilových kokpitů.
- Faurecia Interiors Pardubice – druhý závod, který spadá do divize interiérů – výroba textilních a plastových dílů, je výjimečný využíváním kombinací dvou technologií, konkrétně vstřikováním plastů a termoformováním textilií. Součástí Faurecia Group je tento závod o začátku března 2012.

2.2 Komunikační prostředky, formy a způsob komunikace

V rámci společnosti se používají různé, avšak typické komunikační způsoby. Všechny komunikační formy, prostředky i způsoby budou vyjmenovány a popsány v následujících podkapitolách.

2.2.1 Osobní komunikace

Jedním způsobem je osobní komunikace. Jedná se o přímou formu komunikace a tento způsob je využíván ještě před začátkem pracovního procesu, jelikož se aplikuje již při osobním pohovoru a protíná pak celý zbytek procesu, protože pomocí osobní komunikace se dorozumívají pracovníci každodenně a zároveň se za použití tohoto způsobu oznamují i významná rozhodnutí. Oproti ostatním formám komunikace může mít ta osobní určité výhody, jako je například lepší porozumění, větší důvěra, či možnost rychlého řešení problémů. Na druhé straně je však důležité, aby účastníci byli ve stejný čas na stejném místě.

2.2.2 Elektronická komunikace

Dalším způsobem je využití e-mailu. Jde o moderní prostředek, prostřednictvím nějž se lidé dorozumívají o různých událostech, oznámeních, ale i problémech. Pomocí e-mailu si pracovníci posílají například různé pozvánky na meetingy, které se především z důvodu pandemie konaly online formou. E-mail neslouží pouze pro interní komunikaci, ale i pro tu externí – například s dodavateli. Mezi výhody může patřit rychlost, spolehlivost, jednoduchost, nízké náklady, či možnost masového posílání, které se může být efektivní při nutnosti poslat pozvánku na různá školení, a to nejen v rámci podniku, ale i napříč pobočkami, či v rámci rozeslání e-mailů s důležitými instrukcemi.

V rámci použití e-mailu jsou rozesílány i tzv. Announcements, neboli Oznámení, které přijdou všem zaměstnancům v podniku a většinou se v nich lze dozvědět, kteří noví členové nastoupili, či například jaký pracující byl povýšen, nebo změnil pozici. Krátká oznámení jsou rozesílána též elektronickou poštou, a to pod pojmem Flash info. Jedná se o zprávy

o událostech, které se stanou v krátké době, nebo například při nějakém významném datu se koná určitá akce apod. Jako poslední informační e-maily chodí přehledy volných pozic v rámci podniku, ale i po celé České republice, na které se mohou zaměstnanci případně přihlásit.

V rámci elektronické komunikace je v podniku využívána navíc aplikace WhatsApp, která slouží k tzv. instant messagingu, neboli okamžitým zprávám. Pomocí této platformy mohou mezi sebou komunikovat například pouze dvě strany, ale častěji jsou využívány skupiny které byly vytvořeny v rámci podniku, kde mezi sebou mohou jednotliví členové sdílet nejen zprávy, ale i obrázky, nebo videa pro lepší představu a znázornění.

2.2.3 Online meetingy

K online setkáním jsou využívány různé platformy. Tou nejvyužívanější v rámci podniku jsou Microsoft Teams, díky kterým mohou zaměstnanci komunikovat jak interně, tak i externě, jako například s dodavateli, či zákazníky. Celkově tato aplikace usnadňuje virtuální setkání mezi zaměstnanci, protože lze komunikovat na dálku, tedy i v rámci práce z domova. Zároveň je možné na této platformě sdílet dokumenty a upravovat je v reálném čase. Dále se v této aplikaci dají přidělovat úkoly, či posílat okamžité zprávy (instant messaging).

2.2.4 Telefonická komunikace

Telefonická komunikace patří taktéž mezi nedílnou součást každodenní komunikace. Vzhledem k rozlehlosti závodu je tento způsob více efektivní a lidé se mohou spojit i na dálku a vyřešit případný problém, či se domluvit na dalším postupu, nebo setkání. Důležitá je správná a jasná výměna informací mezi oběma stranami, což vyžaduje dobré poslechové a komunikační dovednosti, avšak při splnění těchto podmínek může telefonická komunikace zlepšit efektivitu i produktivitu a navíc tak usnadnit osobní vztahy.

2.2.5 Interní meetingy

Mezi určité formy prostředky patří porady, neboli tzv. top 5-minutes setkání. Slouží ke krátkému a účelovému shromáždění, které je zaměřené na rychlé efektivní řešení problémů, či k probrání určitých podnětů. Jedná se o meetingy, které se uskutečňují periodicky – například před každou směnou, kde se upřesní cíl na daný den, nebo každý v určitý čas, kdy se, v závislosti na oddělení, řeší určité záležitosti. Tyto top-meetingy se uskutečňují od hierarchicky nejnižších pozic, až po vysoký management a vedení podniku.

V rámci společnosti funguje intranetový portál, kde jsou sdíleny informace v rámci celé organizace Forvia a je možné se pod jednotlivými články podělit o svůj názor prostřednictvím komentářů.

2.3 Dotazníkové šetření

Ve vybrané společnosti jsou zaměstnáni lidé různých generací a v rámci své pracovní náplně používají výše zmíněné komunikační kanály a prostředky. Z důvodu rozdílného věkového složení zaměstnanců mohou vznikat komunikační neshody, a právě proto bylo zvoleno dotazníkové šetření k zjištění, zda se tyto problémy v podniku vyskytují. Zdrojem pro toto šetření byli zaměstnanci již zmíněné společnosti, a to konkrétně představitelé MOI skupiny, neboli pracovníci na technickohospodářských pozicích, ve které se nachází 108 potencionálních respondentů. Celkově dotazník vyplnilo 65 respondentů a žádná z odpovědí nemusela být vyřazena z důvodu neúplnosti, či nesprávnosti. Dotazníkové šetření probíhalo od 8.12.2022 až do 26.3.2023. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms a mezi zaměstnance byl rozšířen rozesláním e-mailu, v rámci interní komunikace, ve kterém byla průvodní slova a poté přímo odkaz na dotazníkové šetření.

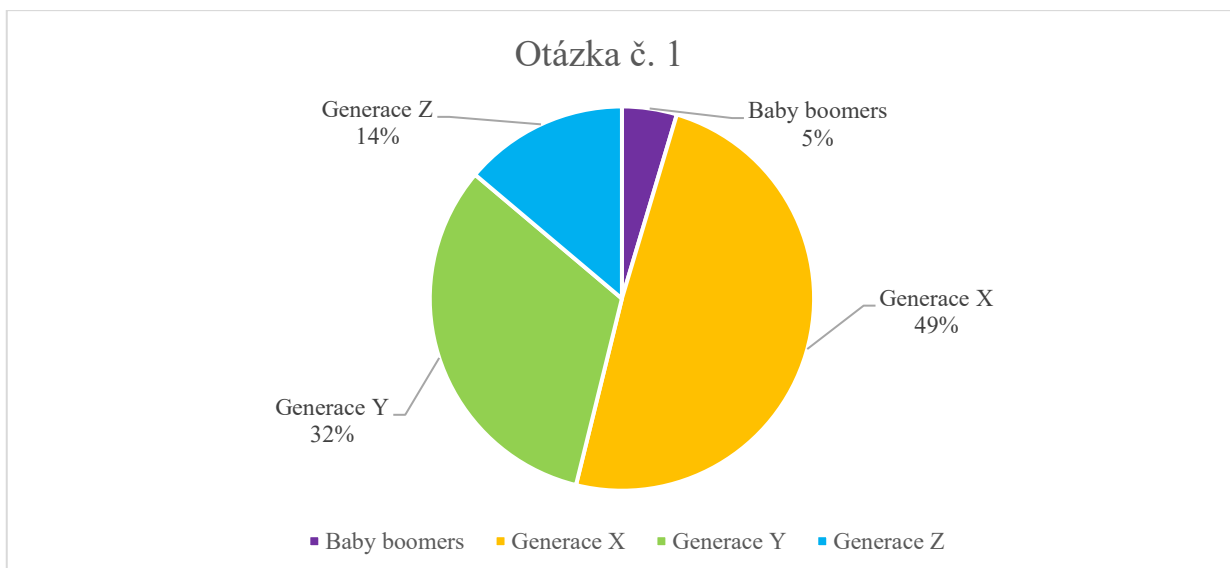
Samostatné otázky vznikaly nejdříve na základě autorčiny myšlenkové mapy a přizpůsobení se obsáhnutí účelu šetření. Celkově mohli účastníci vyplnit maximálně 18 otázek. Jednalo se o devět uzavřených, tři polootevřené a šest otevřených otázek. Některé z dotazů byly respondentům položeny však až dle vybrání určité možnosti – bude upřesněno u dotčených otázek. Vzor celého dotazníku lze nalézt v Příloze A.

2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo z celkem 108 možných respondentů 65 zaměstnanců, tudíž celková návratnost byla 60,2 %. V následujících podkapitolách budou jednotlivé otázky vyhodnoceny a graficky znázorněny.

2.4.1 „Otázka č. 1 – V jaké generaci jste se narodil/a?“

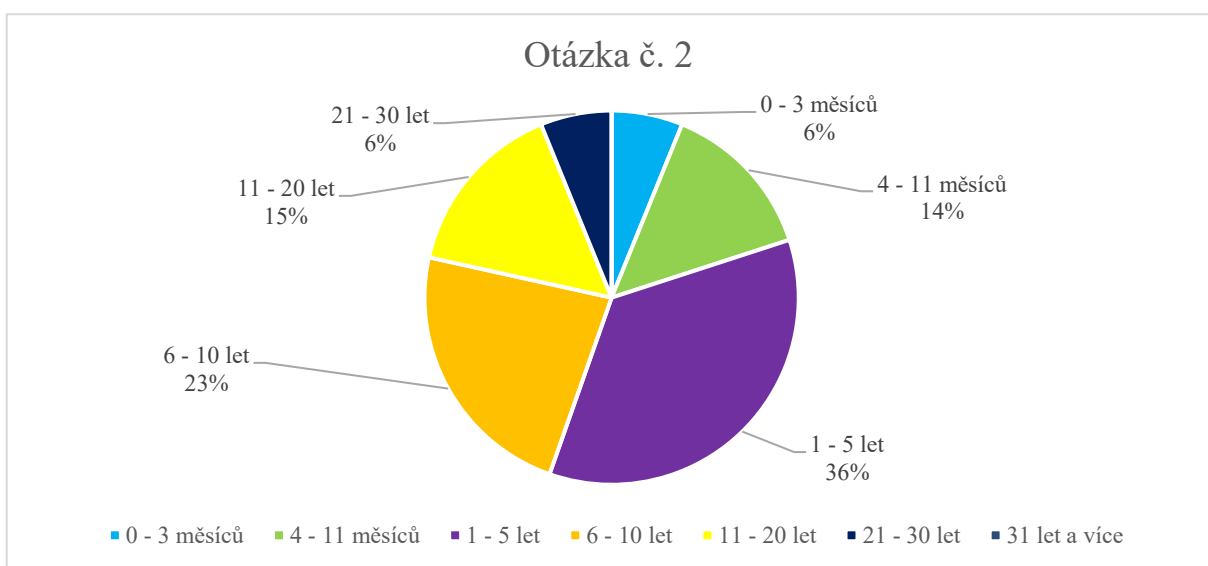
Z prvních dvou otázek lze vyčíst strukturu zaměstnanců, kteří dotazník zodpověděli, přičemž z obrázku číslo 4, který je grafickým znázorněním první otázky, je možné vypočítat, že nejpočetnější skupinou je Generace X, která činí 32 odpovídajících (49 %). Hned za ní je Generace Y s celkem 21 respondenty (32 %). Předposlední jsou představitelé Generace Z, kterých bylo 9 (14 %) a úplně nejmenší podíl tvoří lidé z generace Baby Boomers s nejmenším zastoupením ze všech generací, a to konkrétně 3 respondenti (5 %).



Obrázek 4 Odpověď na otázku „V jaké generaci jste se narodil/a?“ (autorka)

2.4.2 Otázka č. 2 – „Jak dlouho v podniku pracujete?“

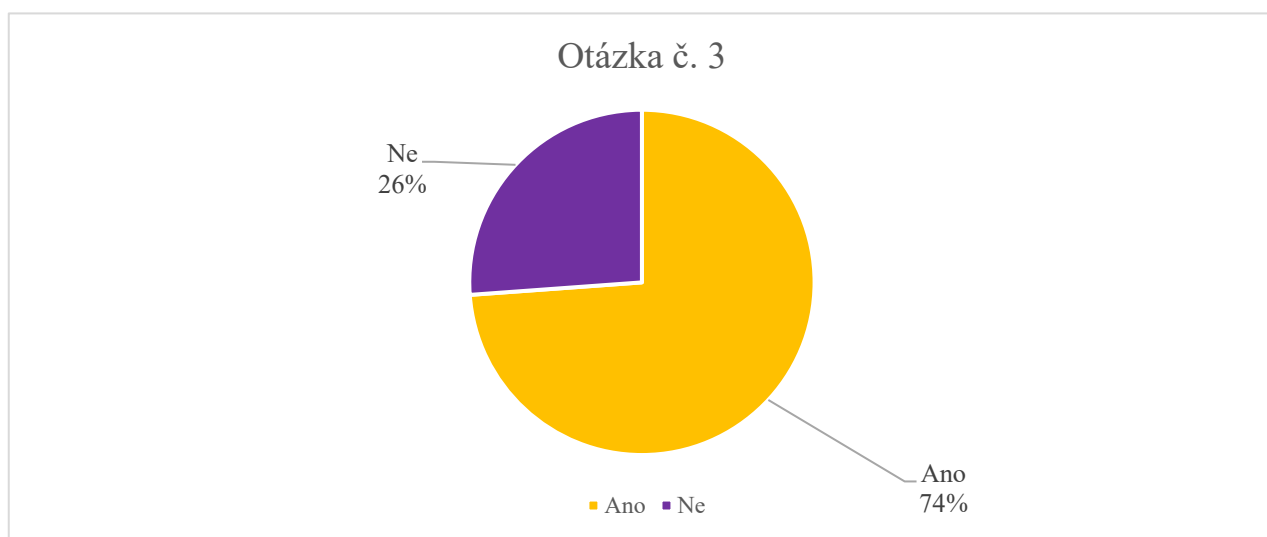
Z obrázku číslo 5 lze vyčíst strukturu, jak dlouho jsou respondenti v podniku zaměstnání, jelikož na to byla zaměřena druhá otázka. Největší podíl zde mají zaměstnanci, jež pracují ve společnosti v období mezi jedním rokem a pěti lety, což činí 23 lidí (36%). Následuje skupina o 15 odpovídajících (23 %), kteří jsou ve firmě šest až deset let. Další v pořadí jsou respondenti pracující v závodě mezi jedenácti až dvaceti let a těch je rovných deset (15 %). Jen o procento (14 %) méně lze najít skupinu nováčků, protože ti ve firmě pracují v časovém období čtyř měsíců až téměř jeden rok, tudíž to znamená celkem 9 osob. Úplně nejmenší podíl tu mají dvě skupiny odpovídajících – ti zcela nově přijatí a na druhé straně naopak ti, kteří jsou ve společnosti nejdéle. Obě skupiny čítají 4 respondenty (6 %).



Obrázek 5 Odpověď na otázku „Jak dlouho v podniku pracujete?“ (autorka)

2.4.3 Otázka č. 3 – „Setkal/a jste se někdy v poslední době se situací, ve které v důsledku špatné komunikace došlo k nedorozumění?“

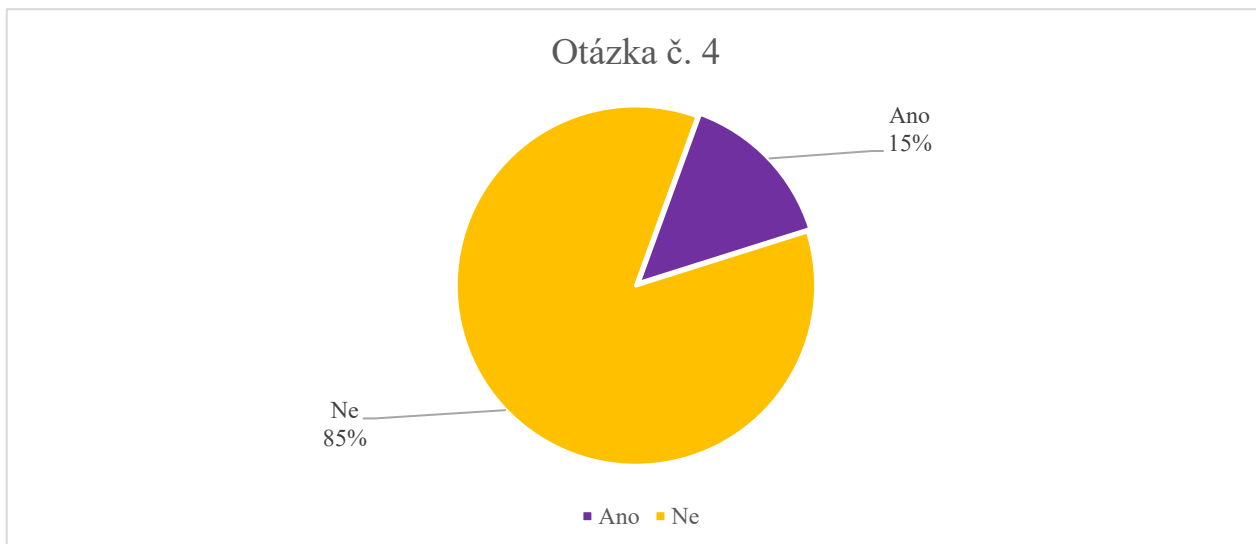
V rámci třetí otázky byli zaměstnanci tázáni, zda se v poslední době setkali se situací, ve které došlo v důsledku špatné komunikace k nedorozumění. Respondenti měli na výběr ze dvou možností - jednoduché „Ano/Ne“ a jak lze vidět na obrázku číslo 6, celkem 48 lidí (74 %) uvedlo, že se s nedorozuměním skutečně setkali a zbylých 17 naopak ne. Na základě výběru odpovědi v této otázce se dotazník rozvětvil. Respondenti, kteří zvolili možnost „Ano“, byli dále dotazováni k větší specifikaci daného nedorozumění, zatímco při zvolení odpovědi „Ne“ byli respondenti přesměrováni rovnou na otázku číslo sedm.



Obrázek 6 Odpověď na otázku „Setkal/a jste se někdy v poslední době se situací, ve které v důsledku špatné komunikace došlo k nedorozumění?“ (autorka)

2.4.4 Otázka č. 4 – „Vzniklo dané nedorozumění z důvodu generačního rozdílu?“

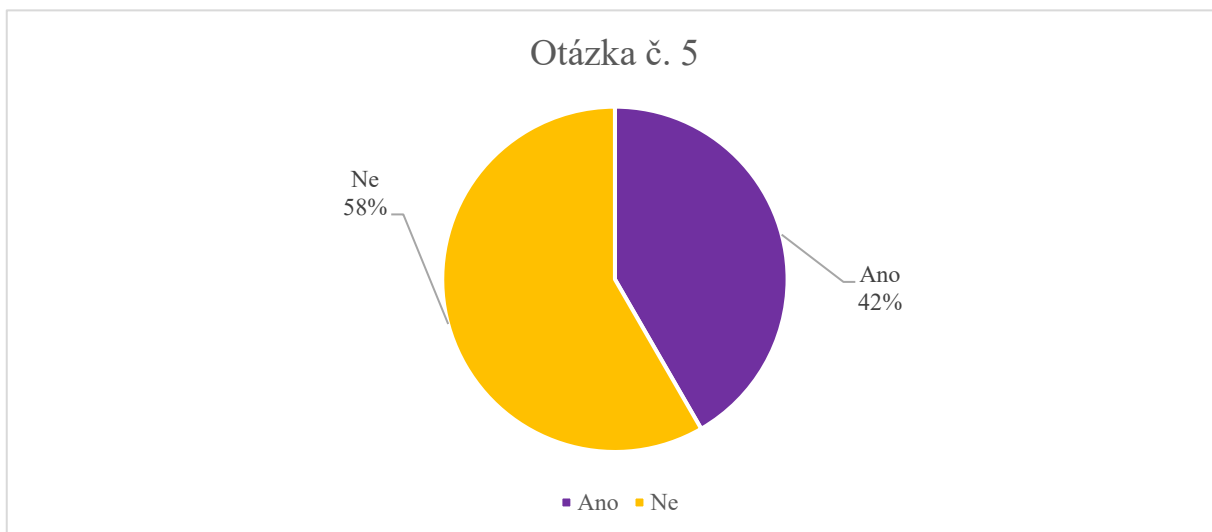
Jak již bylo částečně zmíněno, následující tři otázky dostali pouze respondenti, kteří se setkali s určitým nedorozuměním. Otázka číslo 4 se zabývala tím, zda nedorozumění vzniklo z důvodu generačního rozdílu. Ze 48 respondentů, kteří v předchozí otázce zvolili variantu „Ano“, se celkem 41 lidí (85 %) shoduje, že generační rozdíl neměl na nedorozumění vliv. Zbylých 7 dotázaných (15 %) uvedlo, že u nich se jednalo o nesoulady z důvodu generačních odlišností. Grafické znázornění lze vidět na obrázku číslo 7.



Obrázek 7 Odpověď na otázku „Vzniklo dané nedorozumění z důvodu generačního rozdílu?“ (autorka)

2.4.5 Otázka č. 5 – „Vzniklo nedorozumění v důsledku vybraného komunikačního kanálu?“

Následující otázkou, která byla kladena za účelem osvětlení dalších detailů, byla otázka číslo 5, a ta se dotazovala, zda vzniklo nedorozumění v důsledku vybraného komunikačního kanálu. Z obrázku číslo 8 lze vidět, že u celkem 28 respondentů (58 %) tomu tak bylo a u zbylých 20 lidí (42 %) nebyla na vině volba komunikačního kanálu.



Obrázek 8 Odpověď na otázku „Vzniklo nedorozumění v důsledku vybraného komunikačního kanálu?“ (autorka)

2.4.6 Otázka č. 6 – „Bylo to z jiného důvodu? Případně z jakého? Popište je:“

Otázka číslo šest nebyla povinná a respondenti ji mohli vyplnit na základě svého uvážení. Stále se váže na dvě předchozí otázky, a to hlavně z důvodu, pokud ani jeden z předešlých dotazů nespĺňoval kritéria patřičného důvodu, proč k nedorozumění došlo. Na tuto otázku odpovědělo celkem 16 lidí (33 %) a nejčastěji se objevovalo, že neshody nastaly v důsledku vzájemného nepochopení, ať už se jednalo o nedorozumění slovních novotvarů, nebo o nejednoznačnost vyjádření, a tudíž došlo ke špatnému výkladu. Dalším jevem, který způsoboval nedorozumění, byla špatná formulace a různé interpretace sdělení, které úzce souvisí s již zmíněným nepochopením. Dále mezi uvedené příčiny patří i rozdílné názory na pracovní problém, či jiné povinnosti. Jeden z respondentů ve své odpovědi zmínil právě všechny tři předešlé příčiny a k tomu ještě dodává, že za nedorozuměním stály i rozdílné povahy, avšak určitě za tím nestály generační rozdíly. Jako další problém byly uváděny nedostatečné informace, stručně zadaný úkol, či kombinace mnoha aktivit a projektů a k tomu nestíhání předávání si informací. V odpovědích na tuto otázku většina respondentů svým názorem rozdělila do nepsaných skupin, avšak dvě odpovědi trochu vybočovaly mimo již zmíněné příčiny. Jeden odpovídající zmínil, že nedorozumění vzniklo na základě toho, že posluchač ignoroval mluvčího a druhá z odpovědí, která se lišila, byla od respondenta, který uvedl, že nesoulad vzešel z politického důvodu.

2.4.7 Otázka č. 7 – „Jak se Vám komunikuje s představiteli Baby Boomers a proč?“

Otázky číslo sedm až deset jsou zaměřeny na komunikaci s jednotlivými generacemi. Jednalo se o otevřené povinné otázky a respondenti tak mohli psát cokoliv dle svého uvážení. Někteří odpovídající tudíž zvolili například, že u všech čtyř otázek napsali stejnou odpověď, která však vysvětlovala, že z jejich hlediska nezáleží na generaci, ale na člověku samotném. Jedna z reakcí na tyto otázky zní: "Nepozoruji žádné výraznější odlišnosti v komunikaci mezi jednotlivými generacemi. Mezi všemi se najdou lidé s nimiž je komunikovat radost, anebo lidé, u kterých tak tomu zrovna není. Nikdy mě ani nenapadlo to nějak porovnávat podle generace, pohlaví, orientace, atd. Ve srovnání s odlišnostmi kulturními, jazykovými nebo náboženskými mi to přijde zcela marginální. A ani nesouhlasím s charakteristikou jednotlivých generací výše." Další z respondentů uvádí: "V mém případě nezáleží na věku, ale na osobnosti komunikačního partnera a jeho ochotě se o daných věcech bavit."

U těchto otázek byly odpovědi rozděleny do pomyslných skupin, jak se zhruba respondenti shodovali ve svých reakcích, a poté byly vyhodnoceny. U otázky sedm, která se

zabývá komunikací s Baby Boomers, více než polovina zaměstnanců uvádí, že nemají s těmito představiteli problém ve sdělování a že se jim s nimi komunikuje velice dobře, ideálně. Pro odpovídající z generace X se jedná o jejich rodiče, tudíž tím zdůvodňovali, že si bez problémů rozumí. Dále lidé oceňovali jejich zkušenosti, smysl pro řád, osobní hodnoty, nadhled a že s nimi komunikují s respektem a úctou. Avšak se objevují i odpovědi, kdy tázaní uvedli, že pro ně je komunikace s Baby Boomers obtížnější. Často prý nemohou využít všech komunikačních kanálů a celkově trvá déle, než se navzájem domluví a pochopí. Jeden z respondentů uvádí, že má s touto generací opravdu velice rozdílné názory a jiný zaměstnanec odpověděl: "Jako člověka z Gen Z považuji komunikaci s Baby Boomers za nejnáročnější z důvodu velkého věkového rozdílu a člověk k nim musí přistupovat často jako k lidem, kteří se již moc neorientují v aktuálních problémech a jsou většinou názorově velice konzervativní." Zároveň se několik respondentů shodlo, že se musí vyvarovat cizím pojmům, anglicismům, či slangu a některou problematiku je potřeba přiblížit na příkladech, kterým představitelé této generace porozumí.

2.4.8 Otázka č. 8 – „Jak se Vám komunikuje s představiteli Generace X a proč?“

Otázka číslo osm se zaměřuje na komunikaci s Generací X. Opět i zde se objevují odpovědi, že z pohledu dotázaných nezáleží na věku, ale na osobnosti, povaze, či na aktuálním rozpoložení. I zde je více než polovina reakcí kladná a respondenti většinou nemají žádný problém s komunikací. Velká část argumentuje svoji odpověď tím, že oni sami jsou představiteli této generace, tudíž mají stejné, či podobné vzpomínky, zkušenosti, názory a přístupy k životu. Zde byly oceňovány také zkušenosti, ale i rozvaha, nápady, dobré rozhodování, nebo například pracovitost. Jedna z odpovědí na otázku „Jak se Vám komunikuje s Generací X“, která byla od představitele generace Y, zní: "Úplně bez problémů. Občas se sice úplně neshodneme na životních hodnotách, ale myslím si, že tato generace se má od té naší co učit. Práce je důležitá, ale změna zaměstnání není ostuda a život je i o něčem víc, než jen chodit do práce a splácet hypotéku. Asi nikdy jsme se na toto téma nehádali, takže to nevidím jako komunikační problém." Na druhou stranu se u této otázky objevovaly už více rozvinuté detaily, kde respondenti uváděli, že ne vždy si s touto generací rozumí a že se mezi nimi objevují určité nesrovnalosti, občas trvá déle, než je jim vybraná problematika vysvětlena, ale v závěru se dokáží určitým způsobem domluvit. Jeden z představitelů generace Z uvedl, že to může být na pracovišti s generací X složitější, protože se velmi často jedná o lidi ve věku jejich rodičů, tudíž nejsou bráni mnohdy v potaz na profesionální úrovni.

2.4.9 Otázka č. 9 – „Jak s Vám komunikuje s představiteli generace Y a proč?“

I v otázce číslo devět, která se zabývá komunikací s Generací Y, uvedla více než polovina respondentů, že nemají žádný problém a jedná se jim s nimi velice dobře, u některých odpovídajících se jedná o generaci, s jejímiž představiteli dokážou komunikovat vůbec nejlépe. V dosti případech navíc bylo uvedeno, že zaměstnanci mají mezi jednotlivci této generace děti, a proto nemají žádný problém v porozumění. Podobného názoru jsou i samotní představitelé, kteří mezi sebou také neshledávají větších obtíží při pochopení se navzájem. U Generace Y oceňovali respondenti zvědavost, podobné hodnoty a názory, ale i humor, elán a nadšení. Jedna z odpovědí představitele Generace Z zní: "S Gen Y se mi komunikuje z pohledu profesního hlediska nejlépe, jelikož se jedná již o lidi, kteří jsou nějakou dobu zapojení do pracovního procesu, ale furt jsou relativně mladí." Samozřejmě i zde se našly odpovědi, ve kterých bylo uvedeno, že záleží na jednotlivci, nebo například, že komunikace s Generací Y vyžaduje spoustu tolerance, protože nemají tolik zkušeností a mají potřebu vzdoru.

2.4.10 Otázka č. 10 – „Jak se Vám komunikuje s představiteli Generace Z a proč?“

U otázky číslo deset, která se zabývá komunikací s generací Z, došlo k zajímavému jevu. U této otázky poprvé nepřevažuje počet odpovědí s hodnotami, které označovaly, že se respondentům komunikuje bez problémů a velice dobře. U předchozích třech otázek vždy tyto kladné odpovědi tvořily zhruba 68 % - 72 %, zatímco zde se jedná o 33 %. Tudiž 22 odpovídajících dokáže s touto generací komunikovat dobře a bez problémů. Zároveň dodávali, že představitelé Z mohou pomoci s poznáváním nových technologií. I u této otázky se objevily odpovědi, že záleží na přístupu a povaze jednotlivých představitelů, jelikož zde se střetávají odlišné názory, pohledy na věc a priority. Dále se vyskytly reakce, kdy dotázaní odpovídali, že s touto generací se jim komunikuje hůře a náročněji, především kvůli jinému slovníku a způsobu vyjadřování - používání internetové mluvy či akronymů¹ v běžné konverzaci, nebo nestíhání sledování aktuálního trendu. Dokonce i představitelé Z mezi sebou mají podle šetření problém si občas porozumět. Jeden z odpovídajících uvedl, že tato generace už komunikuje pouze za použití telefonů a nevnímá okolí.

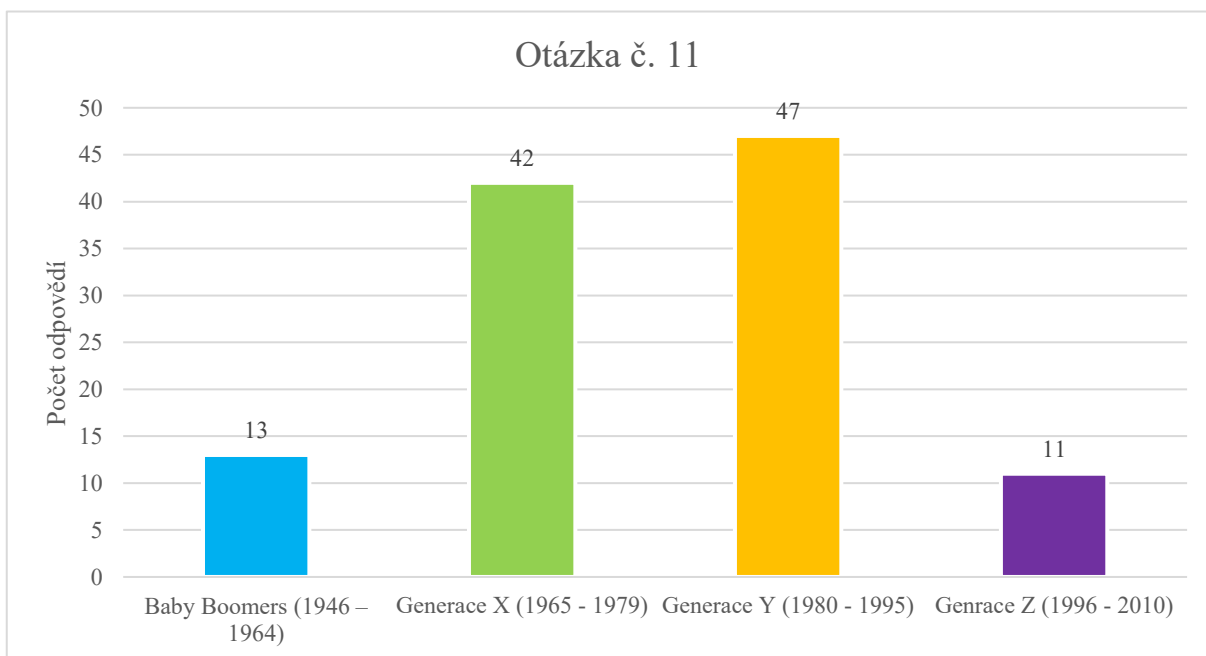
Oproti ostatním generacím se u této našlo dost komentářů, kde zaměstnanci sdělili, že se jim s představiteli Z komunikuje vysloveně špatně, či nejhůře vůbec ze všech. Shledávají zde nedostatek pokory, respektu k pravidlům a autoritám, nařízením, či společenským

¹ akronym = dle Slovníku cizích slov (1998) se jedná o zkratkové slovo, které je složené z počátečních hlásek, či slabik více slov a lze jej přečíst jako jedno slovo – například UNESCO

hodnotám. Jeden z respondentů uvádí, že z jeho pohledu je od roku 2015 jiný svět a to hlavně z důvodu vyšší a rychlejší digitalizace. Podle jiné odpovědi dává tato generace až příliš velkou váhu sociálním sítím a tomu, jak na nich vypadají, než aby žili více v "offline" světě. Podle respondentů si neumí vybudovat vztah k práci a tím se pro ně stává pouze povinností. Zároveň zde chybí zkušenosti a znalosti ze škol jsou častokrát nepoužitelné, tudíž se pak po nástupu do jakéhokoliv podniku musí učit všechno nanovo, protože i samotné podniky mají různé kultury, styly práce a problémy k řešení.

2.4.11 Otázka č. 11 – „Pokud byste si musel/a zvolit členy do určitého týmu, se kterým byste později spolupracoval/a, z jaké generace byste převážně volil/a?“

V otázce číslo 11 byli respondenti tázáni, jaké představitele generací by si vybrali, pokud by si museli volit členy do určitého týmu, se kterým později budou spolupracovat. Nutno podotknout, že v této otázce bylo možné volit z více variant, tudíž u 34 odpovídajících (52 %) vznikla určitá kombinace napříč generacemi, zatímco zbylých 31 respondentů (48 %) volilo členy do týmu pouze z jedné určité generace. Na obrázku číslo 9 lze vidět celkové shrnutí, jak byly generace nejčastěji voleny. Již na první pohled je zřejmé, že představitelé Generace X a Y byli vybíráni mnohem častěji, než zbylé Generace Z a Baby Boomers.



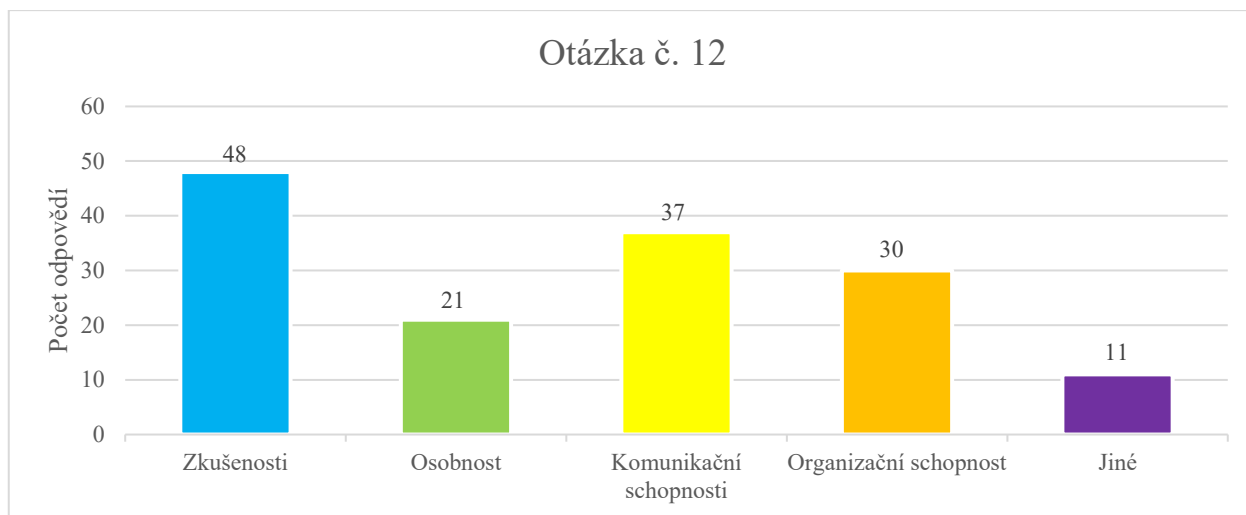
Obrázek 9 Odpověď na otázku „Pokud byste si musel/a zvolit členy do určitého týmu, se kterým byste později spolupracoval/a, z jaké generace byste převážně volil/a?“ (autorka)

Generace Y byla volena nejčastěji jako samostatná varianta a to u 17 respondentů (26 %), poté nejvíc krát v kombinaci s představiteli X, kdy tuto variantu vybralo 16 odpovídajících (25 %), dále třikrát (5 %) dohromady s generací Baby Boomers a dvakrát (3 %) ve spojení s lidmi z Generace Z. Představitelé X jsou druzí v pořadí, kteří byli voleni do týmu také samostatně, konkrétně 14 odpovídajícími (22 %), dále obdobně jako u předchozí generace byli dáni do týmu s generací Baby Boomers celkem třikrát (5 %) a pouze v jednom případě (2 %) sestavil respondent tým z Generací X a Z.

Mimo již zmíněné výběry jedné až dvou generací do týmu, vznikly při odpovědích respondentů větší kombinace napříč představiteli. Dvakrát (3 %) se objevila možnost spojení Generací X, Y a Z, dále jednou bylo vybráno propojení generací Baby Boomers, X, Z a Baby Boomers, Y a Z. Úplně poslední a nejširší seskupení byl tým vytvořený ze všech 4 možných generací - celkově tuto variantu vybralo 5 zaměstnanců (7,5 %).

2.4.12 Otázka č. 12 – „Z jakého důvodu byste volil/a právě tyto představitele?“

Otázka číslo dvanáct úzce souvisí s otázkou předešlou, protože zde respondenti mohli opodstatnit, z jakých důvodů by vybírali členy do týmu. V této otázce bylo možné volit více možností, díky čemuž i tady vznikaly určité kombinace a na obrázku číslo 10 můžeme vidět, jaké faktory byly při volbě nejdůležitější a zároveň jaký podíl tak tvořily mezi sebou. Nejpodstatnější pro účastníky dotazníku byly „Zkušenosti“, jelikož tuto možnost vybralo celkem 47 dotázaných (72 %) z 65 zúčastněných. Hned poté následovaly Komunikační schopnosti, které volilo 37 lidí (57 %) a Organizační schopnosti, pro jež hlasovalo 30 dotázaných (46 %). Jako nejméně vybíraným důvodem byla „Osobnost“ s dohromady 23 výběry (35 %). U této otázky byla zároveň možnost "Jiné", kde mohli eventuálně účastníci dotazníku dopsat, proč právě tyto generace do týmů zvolili. Toho využilo celkem 10 respondentů a jejich odpovědi budou zmíněny v rámci vyhodnocování jednotlivých kombinací možností.

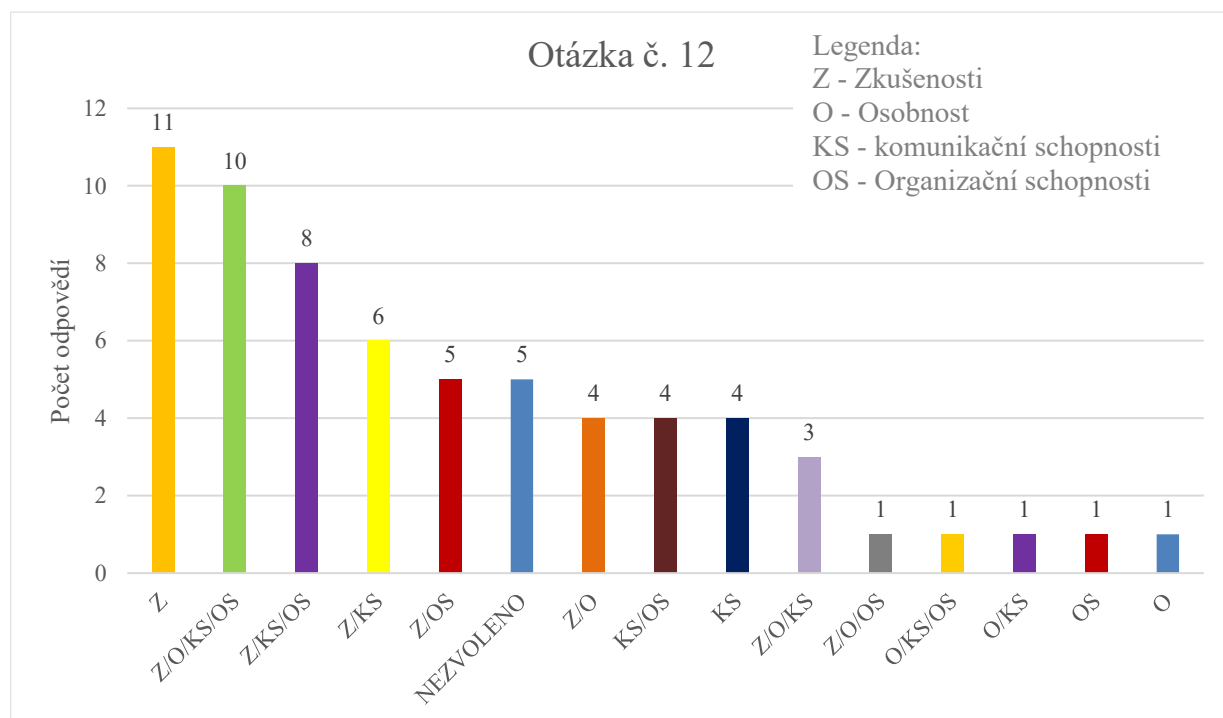


Obrázek 10 Odpověď na otázku „Z jakého důvodu byste volil/a právě tyto představitele?“ (autorka)

Jak již bylo zmíněno, díky vícenásobnému výběru vznikly u této otázky různé kombinace napříč možnostmi. Tudiž na obrázku číslo 10 lze skutečně vidět, které důvody byly celkově nejdůležitější, ale nyní budou jednotlivé možnosti přiřazeny dle toho, jaká spojení zde vznikla. Celkem 10 respondentů (15 %) zaškrtno jako důvody výběru všechny čtyři možnosti, tzn. Zkušenosti, Osobnost, Komunikační schopnosti a Organizační schopnosti dohromady, načež jedna odpověď byla ještě doplněna mocí možnosti „Jiné“, ve které bylo dodáno, že respondentovi, který patří mezi představitele Z, je celkově nadhled na život a smysl pro humor z generace X nejbližší. Objevila se zároveň jedna odpověď od dotazovaného, který nezaškrtnl žádnou ze čtyř možností, ale právě v té páté upřesnil, že je dobré mít od každého trochu, každá vlastnost má něco do sebe. Poté se objevila celkem sedmkrát (11 %) kombinace Zkušeností, Organizačních a Komunikačních schopností, přičemž jedna z odpovědí byla doplněna pomocí možnosti "Jiné", že tento představitel z Generace X vyhledává mladý svěží nadhled, ačkoliv jeho vybranými členy do týmu byli zástupci Baby Boomers, Y a Z. Poté se objevila jedna kombinace (2 %) Zkušeností s Osobností a Organizačními schopnostmi a celkem třikrát (5 %) spojení Zkušeností opět s Osobností a tentokrát s Komunikačními schopnostmi. Dále byly „Zkušenosti“ spojovány pouze s jednou další možností. Celkem čtyřikrát (6 %) s Osobností, šestkrát (9 %) s Komunikačními schopnostmi, pětkrát (8 %) s Organizačními schopnostmi a úplně samostatně byl tento důvod zvolen 11krát (17 %). U těch samostatných odpovědí byly dvě doplněny opět pomocí volby "Jiné", přičemž jeden respondent dodal, že by vybíral zároveň na základě schopnosti přemýšlet nad zadaným úkolem s cílem najít řešení - jednalo se o představitele generace X a jeho volbou byly generace Baby Boomers a X, druhý byl

z generace Y, volil by členy z představitelů X a Y hlavně kvůli přístupu k práci a řešení problémů.

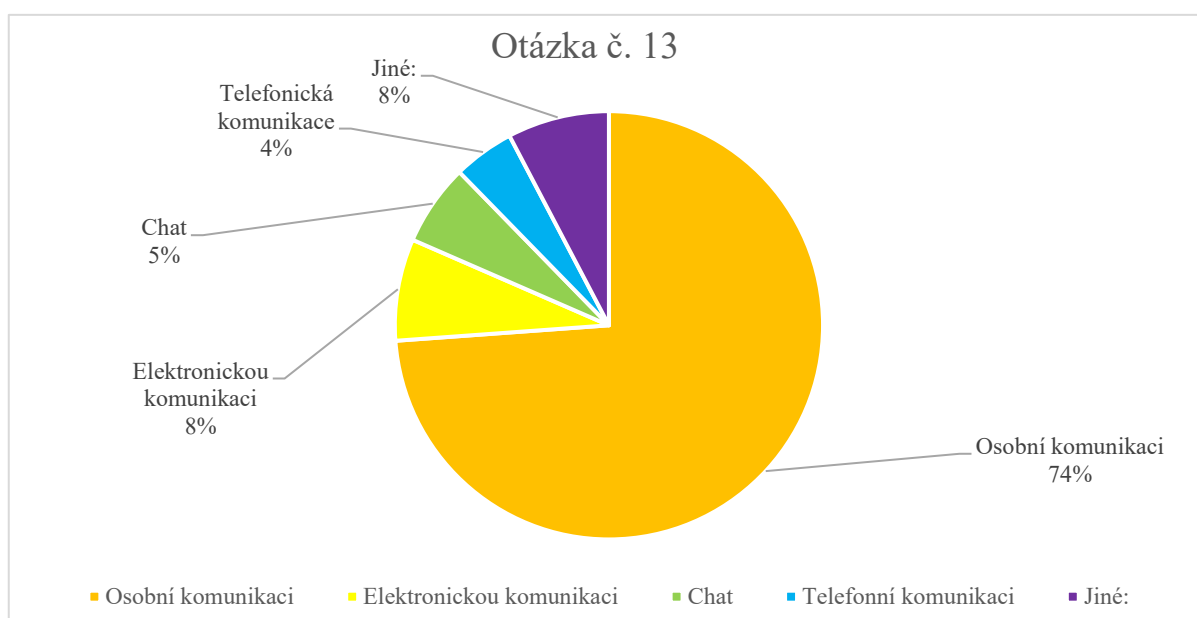
Vedle kombinací se Zkušenostmi zbývá pár posledních možností, jak respondenti propojovali jejich důvody. Jedenkrát se objevilo spojení Osobnosti, Komunikačních a Organizačních schopností a stejně tak se pouze jednou zkombinovala Osobnost a Komunikační schopnost. Celkem čtyři krát byla vybráno spojení Komunikačních s Organizačními schopnostmi, kdy navíc jedna odpověď byla doplněna, že respondent si vybíral představitele Generace Y z důvodu elánu a nadšení pro věc. Poslední zbývají samostatné volby, což činí jedenkrát výběr na základě Osobnosti a jedenkrát podle Organizačních schopností, čtyřikrát Komunikační schopnosti a zůstávají pouze čtyři odpovědi, ve kterých respondenti nezaškrtnli ani jednu z předvyplněných možností, ale své důvody výběru vepsali do "Jiné" - dva zaměstnanci, kteří jsou z generace X, se ve výsledku shodli, jelikož dle nich je stáří v tomto ohledu lhostejné a záleží na člověku samotném. Poté svůj názor vyjádřil respondent z generace Y, který by volil právě představitele stejné generace, protože dle něj se jedná o snadnou komunikaci, podobné životní situace a často podobné priority. Úplně poslední odpovědí je reakce z řad představitelů Z. Tento jedinec zvolil své členy týmu z generací Y a Z z důvodu: "Mládí vpřed." Pro lepší představu lze vidět grafické znázornění těchto všech kombinací na obrázku číslo 11.



Obrázek 11 Upřesnění odpovědi na otázku číslo 12 (autorka)

2.4.13 Otázka č. 13 – „Upřednostňujete spíše osobní, nebo elektronickou komunikaci (popř. jinou komunikaci, jako je telefonní apod.)?“

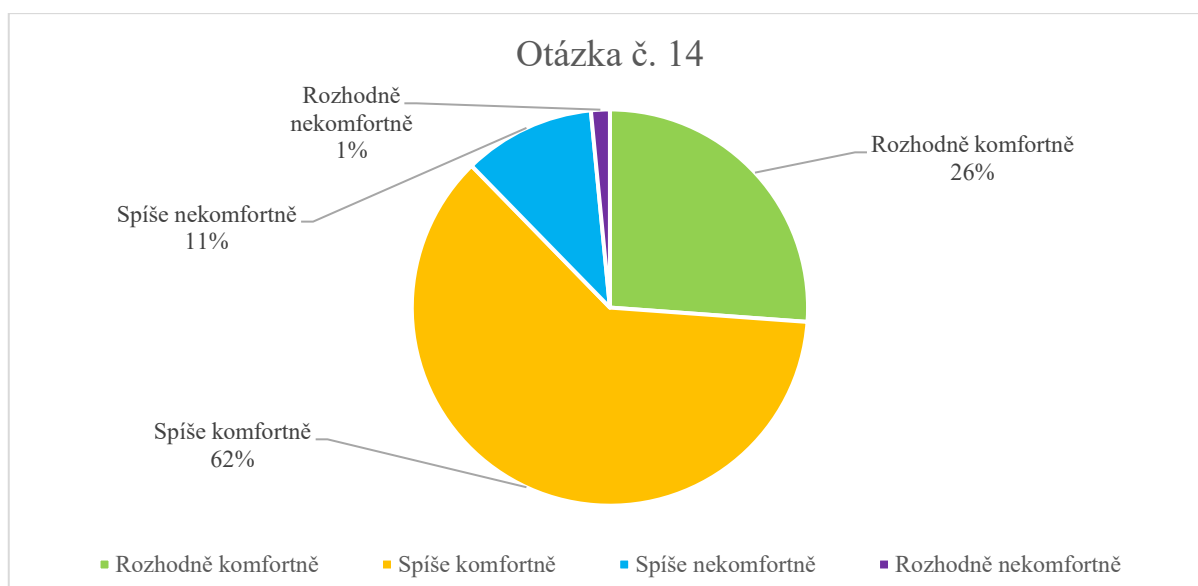
V otázce číslo třináct odpovídali respondenti na téma, jakou komunikaci v rámci podniku upřednostňují. Zda je to osobní, telefonická, elektronická (například e-mail) komunikace, chat, či nějaká jiná varianta, která nebyla zmíněna. Většina, tedy 49 lidí (75 %), se shodla, že preferují komunikaci osobní. Zbýlých 16 dotazovaných se rozdělilo mezi ostatní možnosti a na obrázku číslo 12 lze výsledné rozložení vidět. Celkem pět lidí (8 %) uvedlo, že upřednostňují elektronickou komunikaci, další čtyři (6 %) poté chat a následující tři komunikaci telefonickou. Posledních 5 respondentů zvolilo možnost Jiné, ale v závěru se všichni shodli, že využívají určité kombinace předchozích možností. Rozhodují se v závislosti na povaze jednání, či zkrátka která z variant je pro ně nejkomfortnější.



Obrázek 12 Odpověď na otázku „Upřednostňujete spíše osobní, nebo elektronickou komunikaci (popř. jinou komunikaci, jako je telefonní apod.)?“ (autorka)

2.4.14 Otázka č. 14 – „Jak se cítíte při práci s elektronickým zařízením?“

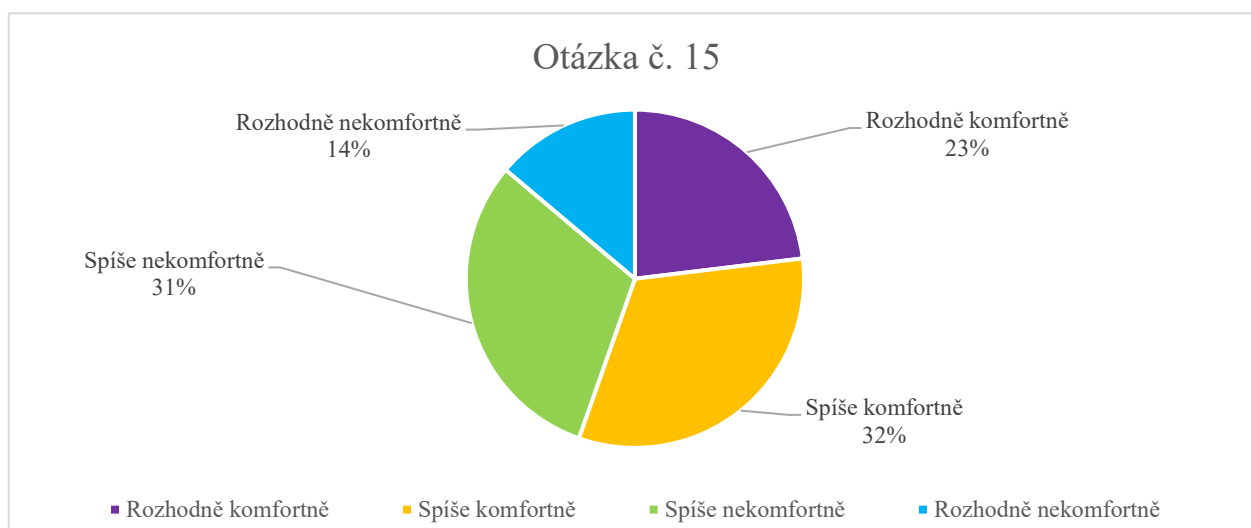
Otázka číslo 14 se zaměřila na téma ohledně práce s elektronickým zařízením a jak se u toho respondenti cítí. Na obrázku číslo 13 je možné vidět, že největší část grafu je vyplněna odpovědí "Spíše komfortně", kterou zvolilo až 40 zaměstnanců (62 %). Celkem 17 dotázaných lidí (26 %) uvedlo, že se jim s elektronickými zřízenými pracuje zcela komfortně. Spíše nekomfortně cítí 7 zaměstnanců (11 %) a pouze jedenkrát se vyskytla odpověď, že se dotyčný cítí rozhodně nekomfortně.



Obrázek 13 Odpověď na otázku „Jak se cítíte při práci s elektronickým zařízením?“ (autorka)

2.4.15 Otázka č. 15 – „Jak se cítíte při komunikaci v cizím jazyce?“

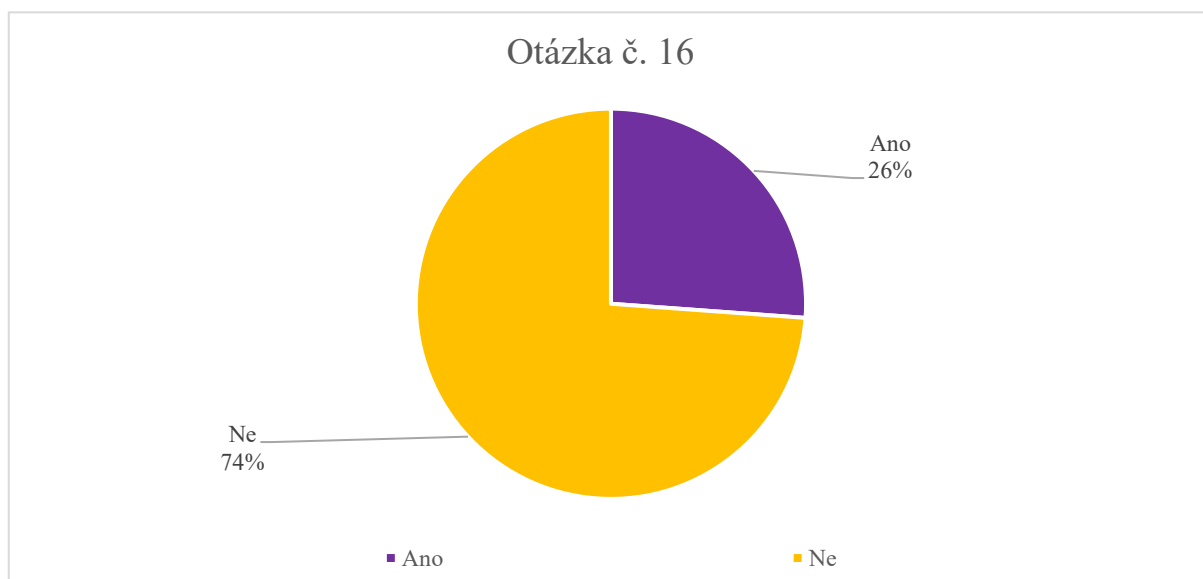
Při otázce číslo 15 byli zaměstnanci tázáni, jak se cítí, když komunikují v cizím jazyce, jelikož vybraná společnost je nadnárodní a každý den se mohou potkat různé národnosti při společných jednáních. Rozhodně komfortně se, dle uvedených výsledků, cítí 15 respondentů (23 %). Opravdu vyrovnané jsou si odpovědi, které nesou označení Spíše komfortně - toto tvrzení platí pro 21 zaměstnanců (32 %), a Spíše nekomfortně, protože tento výrok platí pro 20 odpovídajících (31 %). Znázornění otázky lze vidět na obrázku číslo 14. Poslední a zároveň nejméně početnou skupinou jsou respondenti, kteří se při komunikaci v cizím jazyce cítí zcela nekomfortně a jedná se dohromady o 9 jedinců (14 %).



Obrázek 14 Odpověď na otázku „Jak se cítíte při komunikaci v cizím jazyce?“ (autorka)

2.4.16 Otázka č. 16 – „Vnímáte mezigenerační komunikaci jako problém?“

V neposlední řadě byli zaměstnanci tázáni v otázce číslo 16, jestli vnímají celkově mezigenerační komunikaci jako problém. Na obrázku 15 je velmi názorně vidět, že téměř tři čtvrtiny, to znamená 48 lidí (74 %), respondentů nevnímá toto téma jako překážku. Pro zbylých 17 tázaných (26 %) se zde dotazník opět rozvětvil, jelikož vybrali možnost Ano a v následující otázce číslo 17 měli prostor navrhnout případné řešení, či říct svůj názor, jak mezigenerační komunikaci zlepšit.



Obrázek 15 Odpověď na otázka „Vnímáte mezigenerační komunikaci jako problém?“ (autorka)

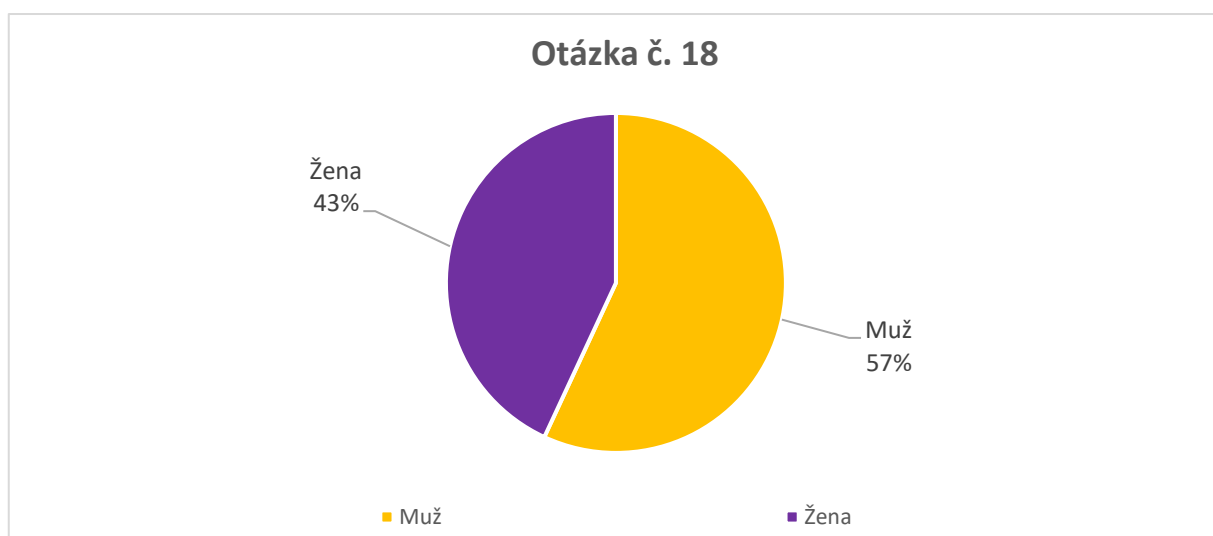
2.4.17 Otázka č. 17 – „Máte návrh na zlepšení mezigenerační komunikace?“

Otázka číslo sedmnáct byla respondentům položena pouze v momentě, kdy na předešlou otázku odpověděli "Ano" a zároveň tato otázka nebyla povinná, tudíž ji mohli vyplnit pouze na základě vlastního uvážení. Celkově tedy ze 17 možných odpovídajících vyplnilo tuto otázku 13 zaměstnanců (77 %). Celkem tři respondenti však odpověděli, že žádný návrh nemají a tím pokračovali k dokončení dotazníku. Zbytek reakcí se pak dá rozdělit do dvou skupin, kdy se první seskupení shodlo, že ke zlepšení mezigenerační komunikace by mohla vést určitá školení, teambuildingy, osvěta a předávání informací, či zkušeností: "Velmi často jsou systémy, které firmy používají, velice neintuitivní, a to může být začátek problému, kvůli kterému dochází ke komunikačnímu šumu ve společnosti." Druhá část pak pro zlepšení navrhuje, aby se k sobě lidé navzájem chovali s respektem a snažili se o více pochopení mezi jednotlivými věkovými kategoriemi. Jeden z respondentů dokonce uvádí, že žádný návrh pro zlepšení ani neexistuje, protože generace i jazyk se neustále vyvíjí a i nadále bude, avšak on sám by si přál, aby byl

kladený větší důraz na český jazyk. Další odpovídající navrhuje, aby se lidé více setkávali, tím spolu více mluvili a aby se zrušily sociální sítě, což však v dnešní době je už celkem nereálné, pokud by se nestal opravdu nějaký zásadní převrat.

2.4.18 Otázka č. 18 – „Jste muž, nebo žena“

Jako úplně poslední byla položena otázka rozřazovací, kde respondenti vybírali pouze mezi dvěma možnostmi, jakého pohlaví jsou. Ze 65 tázaných bylo 28 žen (43 %) a 37 mužů (57 %). Znázornění této otázky lze vidět na obrázku číslo 16.



Obrázek 16 Odpověď na otázku „Jste muž, nebo žena?“ (autorka)

2.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Podle všech získaných výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že v rámci podniku dle názoru zaměstnanců nevznikají nedorozumění na základě mezigeneračních rozdílů v komunikaci, ale na určitých neshodách v komunikaci jako takové, bez ohledu na to, z jakých generací zúčastnění byli. I přes určité rozdíly nemají především Generace Baby Boomers, X a Y mezi sebou žádných větších rozdílů ve většině případů a dokážou spolu vyjít bez závažnějších neshod. Častokrát bylo zmíněno, že starší generace mají v rámci těch mladších děti a naopak, že mladší vidí starší pokolení jako svoje rodiče, či prarodiče a právě díky tomu dokážou komunikovat bez obtíží. Tento aspekt byl vidět například při vybírání si členů do týmu, kde nejvíce volené generace byly X a Y především na základě jejich zkušenostech. Nejvíce negativních komentářů se objevilo u komunikace s generací Z, u které neshody zmínili i samotní představitelé této generace. Zároveň může docházet k nesrovnalostem například z důvodu, že nemají ještě určité zkušenosti, protože se do pracovního procesu zapojili celkem v nedávné době, oproti ostatním generacím, a teprve se učí. Zároveň však velká část uvedla, že

této generaci chybí určitý respekt, pokora a zároveň ne vždy všichni rozumí všem obrátům, které tito představitelé používají.

Zajímavostí byly odpovědi, které se týkaly komunikace v cizím jazyce a komfort při používání elektronických zařízení. Ačkoliv velká část mluví cizím jazykem, neznamená to však, že je to pro všechny příjemné a vyhovující. Při odpovědích ohledně elektronických zařízení se objevilo pouze jedenkrát, že se respondent cítí vyloženě nekomfortně, ale někteří zaměstnanci zmínili, že u starších generací nemohou například využít všech komunikačních kanálů. Důležité si uvědomit, že každá generace má odlišné způsoby a preference v komunikaci, proto je podstatné se přizpůsobit a být otevřený k novým způsobům. V závěru shrnutí celého dotazníkového šetření je dobré zmínit, že opravdu nelze sumarizovat vždy veškeré představitele jedné generace dohromady a podle toho hodnotit úplně všechny. S největší pravděpodobností bude pokaždé záležet na daném jednotlivci a jeho povaze, charakteru, schopnosti se přizpůsobit, ochotě, pochopení a mnoha dalších jiných aspektech.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE MEZI GENERACEMI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V rámci této kapitoly budou uvedeny jednotlivé návrhy, doporučení a opatření, jež vychází z nashromážděných dat. Jejich cílem je zkvalitnění mezigenerační komunikace v rámci vybraného podniku. Z dotazníku vyplynulo, že se s problémy v komunikaci setkala 74 % respondentů, což ukazuje na významnou potřebu zlepšit komunikační klima v podniku a zajistit efektivnější a plynulejší komunikaci mezi zaměstnanci různých generací. Nepřesnosti v komunikaci mohou vést ke zbytečným chybám či nedorozuměním, což může negativně ovlivnit celkovou produktivitu i efektivitu podniku. Proto je vhodné, aby se společnost zaměřila na zlepšení komunikačních schopností svých zaměstnanců a vytvořila prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci. Důležité je i vytvoření prostředí pro sdílení zkušeností, protože právě tento krok může být užitečný pro zlepšení porozumění různých generací. Například mladší zaměstnanci mohou mít lepší znalosti ohledně moderních technologií, avšak ti starší mohou mít bohatší zkušenosti z práce. Na základě toho lze nastínit konkrétní návrhy a opatření, jež mohou pomoci ke zlepšení mezigenerační komunikace v rámci společnosti.

3.1 Otevřená komunikace

Ke sdílení zkušeností a zkvalitnění komunikace mezi generacemi může vést otevřená komunikace. Dle Adu-Oppong a Agyin-Birikoranga (2014) je možné totiž v důsledku absence určitého prostředí pro otevřenou komunikaci vést k negativním dopadům na pracovní kulturu a produktivitu zaměstnanců. Autoři uvádí, že v podnicích, které podporují otevřenou komunikaci a k tomu ještě snadnou korespondenci mezi nadřízenými a podřízenými, dochází k menší fluktuaci zaměstnanců. Dále autoři uvádí, že když ve společnosti vznikne přátelské prostředí, zaměstnanci jsou podporováni ve svých nápadech, které se týkají pracovních záležitostí, a dostává se jim zpětné vazby, tak nabývají pocitu, že si jich společnost váží, čímž jsou motivováni. Z toho vyplývá, podle autorů, že efektivní komunikace vede k budování loajality a důvěry, čímž se přispívá k celkové spokojenosti. Podobného výsledku dosáhly i autorky Bergman, Dellve a Skagert (2016), které uvádí, že otevřená komunikace je nezbytná pro dosažení lepšího pracovního prostředí, tím se zlepšují podmínky k tomu, aby zaměstnanci mohli uplatňovat svůj vliv a podílet se na dění v podniku.

Otevřená komunikace může řešit případné konflikty a zároveň jim i předcházet, protože podle Adu-Oppong a Agyin-Birikoranga (2014) lze díky otevřené jasné komunikaci

a vzájemným diskusím vyřešit neshody. Navíc tento krok může vést dle autorů k osobnímu i profesnímu růstu. Na tomto názoru se s autory opět shodují i Bergman, Dellve a Skagert (2016), jelikož dle nich se samotné otevřené komunikační klima vyznačuje jako dialog, který vyžaduje neomezenou, upřímnou a otevřenou komunikaci pro vzájemnou interakci, aby si lidé porozuměli, tolerovali navzájem své názory a právě tím minimalizovali konflikty.

Otevřenou komunikací lze navíc, dle Adu-Oppong a Agyin-Birikoranga (2014), docílit zvýšení produktivity, protože pokud bude vedení společnosti komunikovat jasně, budou tím i podřízení přesně vědět, jaké požadavky jsou na ně kladeny, aby bylo dosaženo stanovených cílů, záměrů, vizí, a tím budou zaměstnanci schopni plnit intence podle svých nejlepších schopností. Autoři uvádí, že podnik by měl efektivně využívat zdroje, tudíž pokud dochází k problémům, krizím a konfliktům v důsledku špatné komunikace mezi zaměstnanci, tak to způsobuje zbytečná každodenní zpoždění, čímž je zdroj plýtván, snižuje se produktivita, a proto je potřeba správné komunikace v každém podniku, aby bylo těmto komplikacím zamezeno.

Otevřená komunikace neprobíhá však pouze na formální úrovni, ale samotné generace, jež se setkávají v rámci celého pracovního procesu, komunikují především na neformální úrovni. Dle Parka (2010) zaměstnanci více komunikují, či se více setkávají ve společných prostorech k tomu určených, mimo pracovní místa. Autor zmiňuje, že k těmto setkáním dochází především v rámci určitých přestávek, a to především v místech, která jsou určena pro stravování. Alexander a spol. (1977) navíc definují úspěšný společný prostor jako bod, který spojuje vchod s jednotlivými pracovními místy a tento prostor by měl prve zahrnovat kuchyňské zázemí a určitý prostor k posezení. Autoři totiž prohlašují, že společné stravování je nezbytné pro udržení lidské skupiny pohromadě. Park (2010) jako příklad uvádí Studio Pixar, které má jídelnu přesně v rámci trasy od vchodu k pracovišti, tudíž tato místnost splňuje výše zmíněná kritéria, kde by se měla nacházet. Web SurfOffice (2023) taktéž zmiňuje, že vyhrazené prostory by měly být vybaveny plně funkčním kuchyňským zázemím a zároveň ještě doplňuje, že tzv. breakrooms, neboli odpočívárny, jsou skvělým místem, kde se mohou zaměstnanci setkávat a vytvářet určité vztahy mezi sebou a tím i zvyšovat porozumění mezi generacemi. Zároveň by tyto společné prostory mohly být využívány pro společenské akce – například oslava narozenin. Jedním z důležitých parametrů, které by navíc tyto prostory měly mít, je kvalitní odhlučnění, aby případná setkání nerušila ostatní zaměstnance při práci.

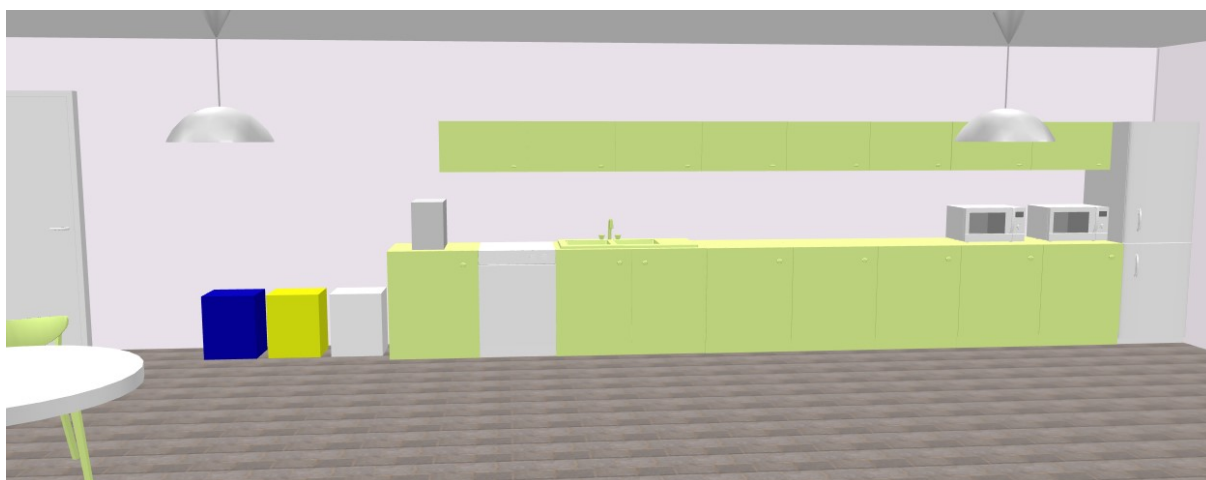
3.1.1 Breakroom

Na obrázku číslo 17, který je k nalezení ve větší velikosti v Příloze B a C, lze vidět návrh, jak by mohla odpočívárna vypadat. Jedná se o celkovou plochu 170 m², protože dle webu The Balance (2019) by měla tato místnost mít přibližně 22 m² a k tomu připočítat zhruba 7,5 m² na jednu osobu. Autorka práce počítala tedy rozměry místnosti pro zhruba 20 lidí. Návrh byl vypracován v programu Sweet Home 3D.



Obrázek 17 Breakroom 3D (autorka)

V místnosti se nachází kuchyňské zázemí, znázorněno na obrázku číslo 18, ve kterém lze najít potřebné spotřebiče, tedy lednici pro úschovu jídla, mikrovlnné trouby pro ohřátí jídla a kávovar pro přípravu kávy, či čaje. Navíc se zde nachází myčka na nádobí, která může po společenských akcích pomoci zaměstnancům zkrátit čas při úklidu. Dále lze na obrázku vidět, že tento kuchyňský prostor obsahuje dostatek úschovného prostoru, ať už na již zmíněné nádobí, či mycí prostředky. V odpočívárně jsou dány dva odpadkové koše na směsný odpad, u kuchyňské linky se navíc ještě nachází nádoby na tříděný odpad, konkrétně pro plast a papír.



Obrázek 18 Znáznornění kuchyňského zázemí (autorka)

Dále je odpočívárna vybavena posezením pro zaměstnance. Celkově se jedná se o jeden dlouhý a jeden kratší stůl, které jsou uspořádány do tvaru „L“, disponujících místy pro 18 lidí. Dále lze v místnosti najít ještě koutek s pohodlnějším posezením, kde se nachází jedna pohovka se třemi křesly a konferenční stůl, na který lze odložit potřebné předměty. Grafické znázornění lze najít na předešlém obrázku číslo 17 a v Příloze B a C.

Pro dostatek přirozeného světla jsou v odpočívárně navrhnuty tři dvojice velkých francouzských oken, avšak při nadměrném slunečním svícení lze využít žaluzií pro zastínění. Při nedostatku přirozeného světla je možné využít až celkem osmi visících stropních světel. Pro dekoraci místnosti byly využity květiny, avšak dekorace může být doplněna o určité obrazy. Zároveň se zde mohou nacházet nástěnky s potřebnými informacemi.

3.2 Mentoring

Misko (2008) uvádí, že mentoring je často spojován s poskytováním poradenství, pomoci a neformální podporou méně zkušeným kolegům v práci či novým zaměstnancům. Autorka uvádí, že pro všechny účastníky mentoringu tento proces představuje vzdělávací i sociální výhody, a to bez ohledu na to, zda daný vztah vznikl na podnikové úrovni, nebo se vyvinul neformálně. Dle autorky totiž mentor získává vnitřní pocit spokojenosti, jelikož může předávat rady a podporu méně zkušeným, či mladším pracovníkům. Naopak na druhé straně získává a rozvíjí mentorovaná osoba, tzv. mentee, potřebné pracovní dovednosti i znalosti. Autorka dodává, že mentee si tímto způsobem rozšiřuje osobní vazby či kontakty a systém podpory, což v celkovém výsledku pomáhá zvyšovat sebevědomí, sebeúctu a osobní růst.

V rámci mentoringu může tedy dojít ke spojení různých generací, které mezi sebou mohou komunikovat na neformální úrovni a tím zvyšovat vzájemné porozumění. Autorka však uvádí, že úspěch každé koučovací intervence závisí na osobních vlastnostech a schopnostech mentorovaných osob a odborných znalostech samotného mentora. Autorka specifikuje, že je důležité, aby mentor měl, společně se znalostmi v konkrétní pracovní oblasti, ochotu dané zkušenosti sdílet s lidmi, které školí, dále musí porozumět tomu, co je nutné pro úspěšný výkon, znát hodnotu mentoringu a co přesně může přinést pro mentee. Podle autorky by zde měl mentor být v roli spíše průvodce, než učitele, z důvodu, aby mentee mohl nad danými tématy a problémy přemýšlet samostatně a právě tím se učit novým znalostem. Autorka zároveň dodává, že všechna tato opatření vyžadují důvěrnost a respekt mezi účastníky procesu i dostatek času na jejich vzájemnou komunikaci.

3.2.1 Mentorování v praxi

Mentoring ve vybrané společnosti by měl cílen především na nové zaměstnance, aby se nový zaměstnanec rychleji adaptoval pracovnímu prostředí, naučil se novým dovednostem, pochopil principy, postupy v rámci podniku a zapojil se do pracovního procesu. Novému zaměstnanci by měl být přiřazen vhodný mentor, který bude menteeho vést a motivovat.

Účastníci by si měli stanovit pravidelný čas setkání. Především ze začátku se scházet často, aby se mohl mentee zeptat na otázky, tím získal potřebné rady. Na počátku celého mentorovacího procesu by měly být stanoveny cíle i očekávání pro obě strany a jakým způsobem jich bude dosaženo. Mentor by měl zároveň podporovat určitou interakci, aby byl nový zaměstnanec zapojen do pracovního týmu, měl možnost komunikovat s ostatními pracovníky. Mentee mu musí být zajištěn přístup k informacím, které mu pomohou v jeho práci, zpřístupněny příležitosti k dalšímu seberozvoji, jako jsou školení a různé kurzy.

Cely mentoring by měl být veden pozitivně, v podporujícím prostředí, aby nový zaměstnanec dosáhl pocitu, že je jeho práce ceněna a že je na dobré cestě k dosažení cílů. Po určité době by měl mentee být schopen pracovat samostatně a dosáhnout stanovených cílů. Zaměstnanec se stane produktivním článkem v procesu. Díky kvalitnímu mentoringu se může snížit míra fluktuace.

3.3 Práce v týmech

Společné projekty a spolupráce na nich může pomoci k podpoře komunikace mezi generacemi. Podle Meiera (2009) je spolupráce v týmech ahierarchická, tudíž by všichni měli mít stejná práva, ale i povinnosti. Autor uvádí, že pracovní skupiny dosahují prokazatelně lepších výsledků právě v momentě, kdy jsou brány jako tým a když i jako tým doopravdy spolupracují. Zároveň autor míní, že znalosti a souhrn znalostí zaměstnanců jsou v týmech využity lépe, protože práce se zde řídí méně formálními strukturami a jsou využity silné stránky jednotlivců. Navíc různé charakteristiky osobností, rozdílné zkušenosti i vědomosti, které členové mají, přispívají k optimalizaci výsledků. Tudíž tým složený z lidí různých generací může pomoci k lepšímu porozumění a komunikaci mezi nimi.

3.3.1 Zavedení týmů do praxe

Jak již bylo zmíněno, zavedení práce v týmech může být velmi efektivním způsobem, jak zvýšit produktivitu a výkonnost pracovníků. Základem úspěchu je sestavení dobrého týmu. Samotnému sestavení by však mělo předcházet vymezení cílů a úkolů, aby bylo jasné, čeho má tým dosáhnout a jaké schopnosti či vlastnosti budou potřeba. Zároveň je třeba vymezit potřebné role, ze kterých se má tým skládat – vedoucí projektu, analytik, tester, apod. Při samotném

výběru lidí je nutno zvážit, zda jejich vlastnosti a schopnosti odpovídají požadavkům na roli v týmu. Navíc je vhodné zvážit, jak se členi mohou navzájem doplňovat a jak mohou spolupracovat.

Když je tedy sestaven z příslušných členů, je důležité udržovat dobré vztahy mezi nimi. Je tedy zapotřebí zajistit, aby měli členové možnost se lépe poznat, aby mohli mezi sebou vybudovat důvěru, otevřeně komunikovat a spolupracovat. K tomuto efektu lze dopomoci zajištěním vhodného prostředí – přidělení určitého místa, kde může tým fungovat. Navíc v tomto prostoru může mít tato skupina lidí vhodné nástroje, například potřebnou výpočetní techniku, které využívá při snaze dosáhnout stanovených cílů.

Tým si musí vytvořit jasnou strukturu plánu jednotlivých operací, aby bylo každému členovi jasné, co se od něj očekává a jakým způsobem se bude pracovat na dosažení cíle. Tohoto jevu jde opět docílit především vhodně zvoleným vedením týmu. Mělo by se jednat o vedoucího člena, který už má potřebné zkušenosti s vedením a je schopen motivovat i inspirovat ostatní členy. Samotným rozdělením jednotlivých aktivit lze rychleji dokončit úkol a zlepšit efektivitu. Důležitou součástí je zpětná vazba, kterou lze v rámci týmu snadno sdílet, když mezi sebou budou členi otevřeně komunikovat. Celkově tedy práce v týmech může podporovat vytváření pozitivních vztahů a podpořit zkvalitnění komunikace mezi generacemi.

3.4 Výběr komunikačních nástrojů a prostředků

Dalším opatřením, které může zlepšit komunikaci mezi jednotlivými členy generací, je například upřednostňování komunikačních nástrojů a prostředků. Tím je myšleno určité zvážení, s kým je potřeba komunikovat a pomocí jakých komunikačních kanálů bude sdělení předáno.

Sama autorka bakalářské práce může potvrdit z praxe, že pro mladší generace, v rámci podniku, je využíváno především tzv. instant messagingu, neboli okamžitých zpráv, například použitím chatu na platformě Microsoft Teams. U starších generací lze tuto možnost taky využít, ale s největší pravděpodobností právě tyto představitelé využijí telefonické komunikace a danou záležitost vyřeší následně v rámci hovoru. Navíc se zde může objevit varianta, kdy je potřeba se spojit s někým, kdo v rámci své pracovní náplně nemůže být neustále přítomen u nějakého elektronického zařízení, tudíž nejrychlejším a nejefektivnějším komunikačním kanálem bude využití osobní komunikace.

3.5 Zhodnocení návrhů

V této podkapitole budou všechny návrhy na zlepšení mezigenerační komunikace zhodnoceny. Vzhledem k tomu, že návrhy byly vytvořeny především na základě výsledků

dotazníkového šetření, které ukázalo, že určité komunikační problémy mezi zaměstnanci existují. Samotné zhodnocení se tedy zaměří, jaké přínosy by tyto návrhy na zlepšení komunikace v podniku měly a zda jsou návrhy reálně proveditelné a efektní.

Nová **odpočívárna** z části 3.1.1 je schopna být opravdu efektním prostředkem, kde může docházet k přirozené otevřené komunikaci především na neformální úrovni a tím lze zlepšit právě komunikaci mezigenerační. Z názorů několika autorů rešerší, které návrhu předcházely, vyplývá, že díky možnosti mít si kde se spolupracovníky sednout a zároveň mít u toho možnost stravování, je důležité pro udržení společenské skupiny. Místnost v návrhu disponuje vším potřebným, aby bylo zajištěno vhodné prostředí pro otevřenou komunikaci. Navíc si zde mohou zaměstnanci odpočinout a zregenerovat, což může vést ke zvýšení výkonnosti a produktivity a zároveň snížení stresu může prospět zdraví zaměstnanců. Ovšem toto řešení musí být podpořeno samotnými pracovníky, kteří by se v odpočívárně scházeli a je zapotřebí určitého úsilí z jejich strany, aby mezi nimi vznikla konverzace. Zároveň zde nesmějí zaměstnanci trávit až příliš moc času z hlediska dodržování pracovní doby, aby nedocházelo ke ztrátě času a tím i snížení produktivity. Pokud by nebyla nainstalována dostatečná izolace, může docházet k rušení ostatních pracovníků v blízkém okolí odpočívárny. A ačkoliv má breakroom především podporovat otevřenou komunikaci, může zde dojít ke konfliktům, které by se týkaly neshod, jak tuto místnost například používat, či nedodržování určitých pravidel. Navíc zde mohou vzniknout náklady na samotné zřízení místnosti a poté na určitou údržbu. Odpočívárna je tedy vhodná pro ty, kteří si potřebují odpočinout, nebo chtějí získat nové zkušenosti od zkušenějších kolegů, ale je nutné vzít v úvahu náklady a časovou náročnost implementace návrhu.

Mentoring z části 3.2.1 může být opět skvělým způsobem k prohloubení mezigenerační komunikace a zároveň může pomoci rychlejšímu adaptování nového člena v podniku. Je však opravdu důležité, aby byl zvolen správný mentor, který má pro tento proces vhodné předpoklady a široké zkušenosti, jež by mohl předávat. Mentor by měl zároveň podporovat a povzbuzovat v pracovním rozvoji, z čehož vyplývá, že mentee může nabýt zvýšeného pocitu sebevědomí a sebeúcty, čímž dochází ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Je důležité, aby i mentorovaná osoba měla zájem a chuť učit se novým věcem a zajímala se o danou problematiku.

Mezi negativa tohoto opatření se řadí časová, fyzická i psychická náročnost, protože mentoři musí být schopni věnovat čas a energii celému mentorovacímu procesu. Zároveň zde existuje riziko, že mentoring nebude úspěšný, protože osoby mezi sebou nemusí mít dobré vztahy – mentor může být až příliš dominantní, či kritický, a to může negativně ovlivňovat

menteeho a na druhé straně mentorovaná osoba nemusí jevit zájem o spolupráci. A v neposlední řadě je důležité zajistit, aby možnost mentoringu měli i ostatní zaměstnanci, nejen nově nastoupení. Tudíž ačkoliv je tento proces v návrhu cílen především pro nováčky, měl by být dostupný všem, aby se ostatní necítili znevýhodněni.

Když bude však mentorovací proces správně uchopen a obě strany jsou schopny spolu pracovat, lze dosáhnout zlepšení vztahů i komunikace mezi mentorem a mentorovanou osobou, což může vést ke zlepšení celkové pracovní kultury.

Zavedení **pracovních týmu** v podniku, o kterém bylo psáno v části 3.3.1, opět stojí především na lidech a jejich schopnostech. Práce v týmech může vést k lepší komunikaci a tím tedy i k porozumění právě mezi generacemi. Zároveň se však členové mohou navzájem podporovat a motivovat ke splnění zadaného cíle. Navíc spojením více lidí do týmu může přinést více nápadů a názorů na řešení problému, čímž si mohou členové vyměnit zkušenosti a znalosti. Zároveň při větším počtu lidí v týmu lze rozdělit každému členu specifické úkoly, což může vést k vyšší zodpovědnosti a efektivitě. Tým by navíc měl mít svůj určitý prostor, kde může otevřeně fungovat a komunikovat.

Na druhé straně se zde nacházejí i nevýhody, které práce v týmu přináší. Mezi tyto nevýhody mohou patřit neshody na cílech, respektive lišící se představy, jak bude cíle dosaženo a mohou zde vznikat konflikty, které následně povedou určitému napětí mezi členy. Všechny tyto neshody jsou jistou výzvou pro správnou komunikaci. Dále je důležité spojit opravdu schopné pracovníky dohromady, kteří mají správné předpoklady, protože když se v týmu budou nacházet členy, kteří své úkoly neplní včas a jsou v rámci celé skupiny neefektivní, může to vést k prokrastinaci, stagnaci a zpoždění celého projektu, na kterém pracují. Je tedy důležité přidělit týmu správného vůdce. Práce v týmu může navíc znamenat určité omezení v rozhodování, protože všichni musí pracovat podle společných pravidel a dohod.

Když však budou kritéria z opatření, které bylo navrženo v části 3.3.1 dodrženy, může toto opatření být opět přínosem pro celou firmu. Navíc týmy mohou zlepšit mezigenerační komunikaci, protože se v něm mohou sejít představitelé z různých generací, kteří by sdíleli zkušenosti a nápady, avšak je nutné mít na paměti, že týmová práce je náročná na koordinaci a vyžaduje vysokou míru spolupráce a tolerance.

Posledním opatřením, které by mohlo zlepšit mezigenerační komunikaci, je návrh v části 3.4, který se zabývá **výběrem komunikačních nástrojů a prostředků**. Výhody tohoto návrhu spočívají v efektivitě, flexibilitě a zlepšení spolupráce. Vybrání správného komunikačního nástroje může vést k rychlejšímu a efektivnějšímu řešení problémů a úkolů. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají na výběr několik nástrojů, které mohou použít podle

situací, tím je zajištěna flexibilita. A především správné zvolení komunikačního nástroje může zlepšit komunikaci i spolupráci mezi zaměstnanci v podniku. Na opačné straně i toto opatření má určité nevýhody, jako například přehlcení a zmatek. V dnešní době, kdy je skutečně nástrojů větší množství, mohou být zaměstnanci přehlceni a ztrácí se přehlednost, což vede ke zmatenosti, jaký nástroj kdy a pro koho použít. Například osobní komunikace je efektivní z hlediska rychlého získání zpětné vazby, vytváření vztahu mezi komunikujícími, možnosti použití neverbálních prostředků, ale je zapotřebí, aby komunikující byli ve stejný moment na stejném místě, tudíž se jedná o časově náročnější způsob a navíc zde může docházet ke konfliktům z důvodu nesprávné interpretace a nepochopení. E-mail je efektivním způsobem doručování informací na dálku a komunikace s více lidmi najednou, avšak v dnešní době mohou být pomalé, přeplněné a lidé mají tedy tendenci ignorovat některé zprávy. Telefonická komunikace je rychlým způsobem, jak se spojit s někým a dostat okamžitou zpětnou vazbu, ale zároveň je potřeba, aby byl dotyčný dostupný. Videohovory jsou skvělé pro spojení s lidmi na dálku a navíc umožňují vidět reakce, avšak se jedná o technicky náročnější možnost, především když se jedná o velké skupiny lidí. Je tedy důležité zvážit preferované způsoby generací a vybrat prostředky a nástroje, které nejlépe odpovídají upřednostněním každé generace.

Z hodnocení návrhů vyplývá, že zlepšení komunikace v pracovním prostředí lze dosáhnout prostřednictvím několika opatření. Velká část opatření je však závislá především na zaměstnancích. Aby totiž návrhy fungovaly, jsou zapotřebí i další faktory, jako například důvěra, empatie, tolerance, či pochopení. Některé z těchto prvků zmiňovali sami respondenti v dotazníkovém šetření. Důvěra je klíčovým prvkem, jak již bylo zmíněno, který podporuje otevřenou a upřímnou komunikaci. Empatie pomáhá zaměstnancům lépe porozumět potřebám a perspektivě druhých, což může vést k většímu respektu a porozumění. Díky toleranci a pochopení umožní zaměstnancům přijmout odlišnosti a ostatní názory a napomůže k hledání společných řešení. Lze tedy říci, že pro zlepšení mezigenerační komunikace není jedno univerzální řešení, ale je možno zvážit výhody a nevýhody různých návrhů a vybrat ty, které nejlépe odpovídají konkrétním potřebám podniku.

ZÁVĚR

Závěrem lze konstatovat, že mezigenerační rozdíly v komunikaci jsou v dnešním světě stále aktuální téma, které se týká všech oblastí společnosti. Je důležité si uvědomit, že každá generace vyrůstala v jiných podmínkách, v různých etapách technologického vývoje a má nastavené jiné priority. Všechny tyto faktory ovlivňují způsob myšlení i komunikace. Právě proto je důležité vytvářet prostředí, které umožní efektivní komunikaci mezi generacemi a respektovat rozdíly v komunikačních stylech. Společnost by měla být otevřená novým způsobům, podporovat vzdělávání a trénink zaměstnanců v této oblasti. Při vzájemném respektu, dobré vůli a ochotě si naslouchat i pomáhat, může být mezigenerační komunikace přínosná, obohacující a prospěšná jednotlivcům i celému podniku, protože pokud dokážeme překonat mezigenerační bariéry v komunikaci, můžeme přispět ke zlepšení pracovního prostředí, produktivity, celkově lepšímu porozumění i spolupráci mezi zaměstnanci všech generací.

Bakalářská práce se zabývala mezigeneračními rozdíly ve vybrané společnosti, kterou byla společnost Faurecia Interiors Pardubice, s. r. o., s cílem bylo zjistit, zda mezi zaměstnanci dochází k určitým neshodám na základě generačních diferencí. Práce byla v rámci zachování logické návaznosti rozdělena do tří hlavních kapitol. V první kapitole byly s použitím odborné literatury vymezeny základní teoretické pojmy, které se vztahují k dané problematice, jako například generace, komunikace v obecném měřítku, anebo interní komunikace a její účely v podniku. Druhá kapitola představila společnost, ve které probíhalo dotazníkové šetření, vysvětlila, jakým způsobem se postupovalo při navrhování otázek v dotazníku a jak proběhlo samotné šetření. Dále se v kapitole nacházelo vyhodnocení dotazníku a následné shrnutí výsledků, ke kterým bylo na základě analýzy dat dospěno. Na základě těchto dat bylo ve třetí kapitole navrženo několik opatření, která mají pomoci ke zlepšení a zkvalitnění mezigenerační komunikace mezi zaměstnanci v rámci podniku. Prvním návrhem byla odpočívárna, která slouží jako prostředí, kde se mohou zaměstnanci scházet a zlepšovat mezigenerační komunikaci za použití otevřené komunikace. Dalším návrhem byl mentoring, který opět může prohloubit mezigenerační komunikaci a zároveň může mentorované osobě pomoci k získání nových zkušeností. Předposledním návrhem byla práce v týmech, protože v rámci pracovních skupin se mohou sejít různé generace, které spolu musí vycházet, tudíž i zde se objevuje mezigenerační komunikace jako výzva pro všechny členy. Poslední opatření se týká volby komunikačních nástrojů a prostředků, které mohou při správném výběru předcházet nedorozumění a zefektivnit mezigenerační komunikaci. Všechny návrhy byly následně zhodnoceny.

POUŽITÁ LITERATURA

- ADU-OPPONG, Akua Ahyia; AGYIN-BIRIKORANG, Emmanuel. Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global journal of commerce & management perspective*, 2014, 3.5: 208-13. ISSN 2319 – 7285.
- ALEXANDER, Christopher, Sara ISHIKAWA, Murray SILVERSTEIN, Max JACOBSON, Ingrid Fiksdahl KING a Shlomo ANGEL. A pattern language: towns, buildings, construction. *New York: Oxford University Press*, 1977. ISBN 978-0195019193.
- BEJTKOVSKÝ, Jiří, 2016. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness* [online]. **8**(4), 105-123 [cit. 2021-12-04]. ISSN 1804171X. Dostupné z: doi:10.7441/joc.2016.04.07
- BERG, Monika van den, 2020. *Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2139-2.
- BERGMAN, Caroline; DELLVE, Lotta; SKAGERT, Katrin. Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization. *Work*, 2016, 54.3: 533-541.
- BRESMAN, Henrik a Vinika D. RAO, 2017. A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. *Harvard Business Review* [online]. 1 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>
- DANÍČEK, Jiří, 2019. Generační konsensus nebo tvrdý řez? In: *ECONOMIA. PRÁCE PODLE X,Y,Z* [online]. Praha [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: http://www.pracepodlepsilon.cz/assets/files/Ji%C5%99%C3%AD%20Dan%C3%AD%C4%8Dek_Genera%C4%8Dn%C3%AD%20konsensus%20nebo%20tvr%C3%BD%20%C5%99ez.pdf
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.
- GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Vyd. 5., jemně doladěné. [Ostrava]: Gruber - TDP, c2012. ISBN 978-80-85624-32-8.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

How Much Office Space Do You Need?. *The balance* [online]. New York, 2019 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.thebalancemoney.com/how-much-office-space-do-you-need-2533790>

JANDA, Patrik. *Vnitřní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JIRÁSKOVÁ, Věra. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-86861-80-5.

MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: McCrindle Research, 2009. ISBN 978 0 9924839 0 6.

MISKO, Josie. *Combining Formal, Non-Formal and Informal Learning for Workforce Skill Development*. Adelaide: NCVET, 2008. ISBN 978-1-9214-1261-5.

MOUČKOVÁ, Kristýna, 2019. Současné generace zaměstnanců se od sebe liší víc než kdy předtím. Komunikaci navíc komplikují stereotypy. *Hospodářské noviny* [online]. 2-3 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66685940-soucasne-generace-zamestnancu-se-od-sebe-lisi-vic-nez-kdy-predtim-komunikaci-navic-komplikuji-stereotypy>

PARK, Giyoung. Staff break room. *Cornell University Blog*, 2010.

PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0607-9.

STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-157-0.

ŠPAČEK, Ladislav. *Business etiketa a komunikace: [jak být úspěšným manažerem, politikem, realitním makléřem, finančním poradcem, úředníkem veřejné správy]*. Praha: L. Špaček, 2013. ISBN 978-80-260-4347-8.

VALENTA, Josef. *Učíme (se) komunikovat: metodika komunikace v rámci osobnostní a sociální výchovy*. 2., (dopl.) vyd. Kladno: AISIS, 2010. Dokážu to?. ISBN 978-80-904071-5-2.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

27 FUN EMPLOYEE BREAKROOM IDEAS FOR SMALL OFFICES. *SurfOffice* [online]. Lisabon, c2013-2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.surfoffice.com/blog/employee-breakroom-ideas>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Chronologické rozdělení generací	12
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu	16
Obrázek 2 Psychická vzdálenost.....	17
Obrázek 3 Nejdůležitější vnější a vnitřní partneři firmy	23
Obrázek 4 Odpověď na otázku „V jaké generaci jste se narodil/a?“	34
Obrázek 5 Odpověď na otázku „Jak dlouho v podniku pracujete?“	34
Obrázek 6 Odpověď na otázku „Setkal/a jste se někdy v poslední době se situací, ve které v důsledku špatné komunikace došlo k nedorozumění?“	35
Obrázek 7 Odpověď na otázku „Vzniklo nedorozumění z důvodu generačního rozdílu?“	36
Obrázek 8 Odpověď na otázku „Vzniklo nedorozumění v důsledku vybraného komunikačního kanálu?“	36
Obrázek 9 Odpověď na otázku „Pokud byste si musel/a zvolit členy do určitého týmu, se kterým byste později spolupracoval/a, z jaké generace byste převážně volil/a?“	40
Obrázek 10 Odpověď na otázku „Z jakého důvodu byste volil/a právě tyto představitele?“	42
Obrázek 11 Upřesnění odpovědi na otázku číslo 12.....	43
Obrázek 12 Odpověď na otázku „Upřednostňujete spíše osobní, nebo elektronickou komunikaci (popř. jinou komunikaci, jako je telefonní apod.)?“	44
Obrázek 13 Odpověď na otázku „Jak se cítíte při práci s elektronickým zařízením?“	45
Obrázek 14 Odpověď na otázku „Jak se cítíte při komunikaci v cizím jazyce?“	45
Obrázek 15 Odpověď na otázku „Vnímáte mezigenerační komunikaci jako problém?“	46
Obrázek 16 Odpověď na otázku „Jste muž, nebo žena?“	47
Obrázek 17 Breakroom 3D	51
Obrázek 18 Znázornění kuchyňského zázemí	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha B Breakroom 3D

Příloha C Breakroom - nákres

Mezigenerační rozdíly v komunikaci ve vybrané společnosti

Vážené zaměstnankyně, vážení zaměstnanci,

jmenuji se Blanka Žilíková, jsem studentkou 3. ročníku Dopravní fakulty Jana Pernera a v této firmě pracuji téměř dva roky jako trainee na oddělení logistiky. Momentálně zpracovávám bakalářskou práci, která se zabývá tématem „Mezigenerační rozdíly v komunikaci“ a součástí této práce je i analytická část, jež o tomto tématu pojednává.

Analytická část obsahuje mimo jiné i dotazníkové šetření, a proto bych Vás ráda touto cestou požádala o vyplnění tohoto dotazníku, ve kterém je několik otázek na mezi generační komunikaci.

Dotazník je zcela anonymní a nikde nebudete uvádět své osobní údaje. Celková doba vyplňování Vám zabere zhruba 5-10 minut.

Děkuji za Vaše odpovědi.

* Označuje povinnou otázku

1. V jaké generaci jste se narodil/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- Baby Boomers (1946-1964)
- X (1965-1979)
- Y (1980-1995)
- Z (1996-2010)

2. Jak dlouho v podniku pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0 - 3 měsíců
 4 - 11 měsíců
 1 - 5 let
 6 - 10 let
 11 - 20 let
 21 - 30 let
 31 let a více

3. Setkal/a jste se někdy v poslední době se situací, ve které v důsledku špatné komunikace došlo k nedorozumění? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 4*
 Ne *Přeskočte na otázku 7*

4. Vzniklo dané nedorozumění z důvodu generačního rozdílu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Jiné: _____

5. Vzniklo nedorozumění v důsledku vybraného komunikačního kanálu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Jiné: _____

6. Bylo to z jiného důvodu? Případně z jakého? Popište jej:

Přeskočte na otázku 7

Jak se Vám komunikuje s jednotlivými generacemi a proč?

Vymezení jednotlivých generací:

Baby boomers – představitelé jsou narozeni v poválečných dobách a považují za důležité osobní růst, jsou věrni, odevzdáni a chtějí pracovat až do důchodu (radost z práce, přátelství na pracovišti).

Generace X – tzv. "Husákovy děti" – důležité pro ně je něco vlastnit a vydělávat peníze. Tvrdě pracují a přesčas jsou pro ně normální. V důsledku workoholismu se mohou často stekávat se syndromem vyhoření.

Generace Y – tzv. "Mileniálové" - vyrůstali v době třetí průmyslové revoluce a nástupu internetu. Nebojí se změn a jsou fleixbilní. Peníze vidí jako prostředek a nikoli jako cíl, tudíž se nebojí zadlužení (půjčky, úvěry). Chtějí si užívat teď a tady.

Generace Z – digitální generace, která vše sdílí na sociálních sítích, komunikují za použití obázků více než za použití textu a hlavní zálibou je internet. Celkově jsou se světem propojeni skrz různé aplikace.

7. Jak se Vám komunikuje s představiteli generace Baby Boomers (1946-1964) a proč? *

8. Jak se Vám komunikuje s představiteli Generace X (1965 - 1979) a proč? *

9. Jak se Vám komunikuje s představiteli Generace Y (1980 - 1995) a proč? *

10. Jak se Vám komunikuje s představiteli Generace Z (1996 - 2010) a proč? *

11. Pokud byste si musel/a zvolit členy do určitého týmu, se kterým byste později spolupracoval/a, z jaké generace byste převážně volil/a? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Baby Boomers (1946 – 1964)
- Generace X (1965 - 1979)
- Generace Y (1980 - 1995)
- Generace Z (1996 - 2010)

12. Z jakého důvodu byste volil/a právě tyto představitele? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Zkušenosti
- Osobnost
- Komunikační schopnosti
- Organizační schopnosti
- Jiné: _____

13. Upřednostňujete spíše osobní, nebo elektronickou komunikaci (popř. jinou komunikaci, jako je telefonní apod.)? *

Označte jen jednu elipsu.

- Osobní komunikaci
- Elektronickou komunikaci
- Chat
- Telefonní komunikaci
- Jiné: _____

14. Jak se cítíte při práci s elektronickým zařízením? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně komfortně
- Spíše komfortně
- Spíše nekomfortně
- Rozhodně nekomfortně

15. Jak se cítíte při komunikaci v cizím jazyce? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně komfortně
 Spíše komfortně
 Spíše nekomfortně
 Rozhodně nekomfortně

16. Vnímáte mezigenerační komunikaci jako problém? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 17*
 Ne *Přeskočte na otázku 18*

17. Máte návrh na zlepšení mezigenerační komunikace?

18. Jste: *

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
 Muž

Velice děkuji za Váš čas věnovaný vyplňování tohoto dotazníku.
Nyní klikněte na tlačítko odeslat.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

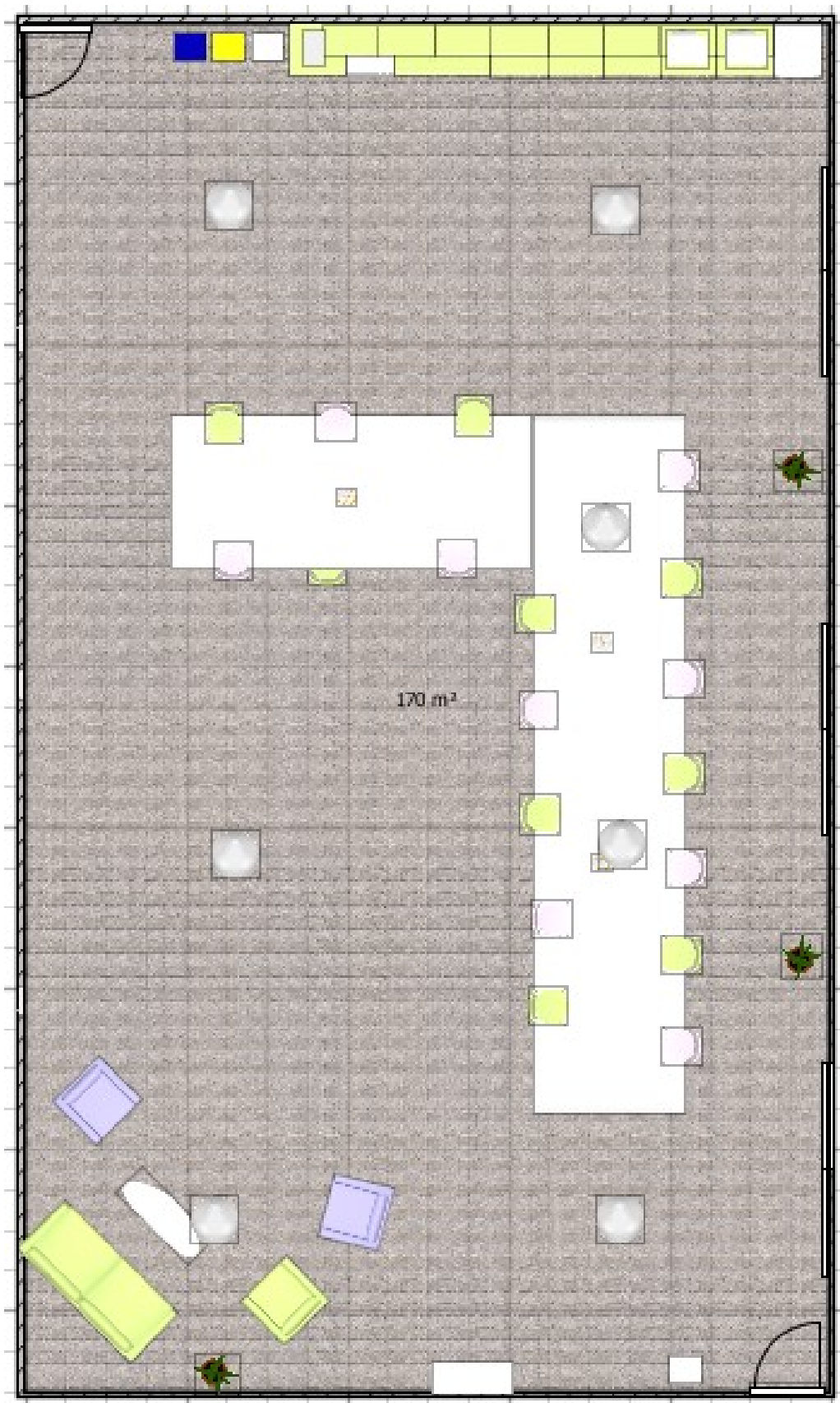
Zdroj: autorka

Příloha B Breakroom 3D



Zdroj: autorka

Příloha C Breakroom – náčrt



Zdroj: autorka