

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Michaela Jirků

Univerzita Pardubice

Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza mezigenerační komunikace ve vybraných organizacích

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Jirků**
Osobní číslo: **E22098**
Studijní program: **B04 13A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza mezigenerační komunikace ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem této bakalářské práce bude doporučení ke zlepšení současného stavu, a to na základě analýzy mezigenerační komunikace ve vybrané organizaci/ích.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů komunikace.
- Charakteristika generací.
- Analýza komunikace ve vybraných organizacích.
- Zhodnocení analýzy a možnosti zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
BEDNÁŘ, Vojtěch, 2022. Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech. I. vydání. V Praze: Management Press. ISBN 978-80-7261-592-6.
BERG, Monika van den. Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.
KROGERUS, Mikael a Roman TSCHÄPPELER, 2018. The communication book. Londýn: Penguin. ISBN 978-0-241-98228-0.
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). I. vydání. [Průhonice]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
VEBER, Jaromír, 2021. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza mezigenerační komunikace ve vybraných organizacích 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 19. 4. 2025

Michaela Jirků v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho trpělivost, vstřícnost a cenné odborné rady, které mi poskytl během zpracování bakalářské práce.

Velké poděkování patří i mé rodině a přátelům, kteří mi byli velkou oporou po celou dobu studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou mezigenerační komunikace na pracovišti ve vybraných organizacích a jejím vlivem na pracovní prostředí. Definiuje základní pojmy z oblasti komunikačního procesu a zaměřuje se na problematiku mezigeneračních rozdílů v pracovním kolektivu. Práce poskytuje srovnání poznatků získaných z literární rešerše a zkušeností vycházejících z dotazníkového šetření. V závěru jsou prezentována konkrétní návrhy ke zlepšení současného stavu a vytvoření pozitivnějšího pracovního prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mezigenerační komunikace, komunikační proces, generace, pracovní prostředí, analýza

TITLE

An Analysis of Intergenerational Communication

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on the analysis of intergenerational communication in the workplace within selected organizations and its impact on the work environment. It defines the basic concepts related to the communication process and focuses on the issue of intergenerational differences in the work collective. The thesis provides a comparison of findings from the literature review and experiences derived from a questionnaire survey. In the conclusion, specific suggestions are presented for improving the current situation and creating a more positive work environment.

KEYWORDS

Intergenerational communication, communication process, generations, work environment, analysis

Obsah

Úvod.....	11
1 Komunikace.....	13
1.1 Komunikační proces.....	13
1.1.1 Základní prvky předávaného sdělení.....	14
1.1.2 Vznik sdělení.....	16
1.1.3 Zakódování sdělení.....	17
1.1.4 Volba komunikačního média.....	18
1.1.5 Příjem a dekodování sdělení.....	21
1.1.6 Formování zpětné vazby.....	22
1.2 Verbální a neverbální komunikace.....	23
1.2.1 Verbální komunikace.....	23
1.2.2 Neverbální komunikace.....	24
1.3 Shrnutí.....	26
2 Segmentace generací.....	27
2.1 Tichá generace – přibližně r. 1928–1945.....	30
2.2 Baby Boomer – přibližně r. 1946–1964.....	31
2.3 Generace X – přibližně r. 1965–1979.....	32
2.4 Generace Y – přibližně r. 1980–1996.....	33
2.5 Generace Z – přibližně r. 1997–2010.....	34
2.6 Shrnutí.....	36
3 Metodika zpracování bakalářské práce.....	37
4 Analýza komunikace ve vybraných organizacích.....	38
4.1 Dotazníkové šetření.....	38
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	39
5 Návrhy na zlepšení mezigenerační komunikace.....	50
5.1 Otevřená komunikace.....	50

5.2	Mentoring.....	51
5.2.1	Mentoring v mezigeneračním prostředí	52
5.3	Spolupráce v týmech.....	53
5.4	Výběr vhodných komunikačních nástrojů	54
6	Závěr	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu.....	14
Obrázek 2: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi	16
Obrázek 3: Komunikační proces ve firemní prostředí.....	20
Obrázek 4: Časová řada rozložení generací.....	30
Obrázek 5: Grafické znázornění otázky č. 1.....	40
Obrázek 6: Grafické znázornění otázky č. 2.....	40
Obrázek 7: Grafické znázornění otázky č. 3.....	41
Obrázek 8: Grafické znázornění otázky č. 4.....	42
Obrázek 9: Grafické znázornění otázky č. 5.....	42
Obrázek 10: Grafické znázornění otázky č. 8.....	46
Obrázek 11: Grafické znázornění otázky č. 9.....	47
Obrázek 12: Grafické znázornění otázky č. 10.....	47
Obrázek 13: Grafické znázornění otázky č. 11.....	48
Obrázek 14: Grafické znázornění otázky č. 12.....	48
Obrázek 15: Grafické znázornění otázky č. 13.....	49
Obrázek 16: Grafické znázornění otázky č. 14.....	49
Obrázek 17: Model procesu zprostředkování přínosů mentoringu	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pozitiva, negativa a komunikačními kanály jednotlivých forem komunikace	21
Tabulka 2: Jednotlivá časová rozdělení generací v závislosti na knižním zdroji	28
Tabulka 3: Pozitiva a negativa jednotlivých generací.....	29
Tabulka 4: Hodnocení komunikaci věkovou skupinou 18-28 let.....	43
Tabulka 5: Hodnocení komunikaci věkovou skupinou 29-45 let.....	43
Tabulka 6: Hodnocení komunikaci věkovou skupinou 46-60 let.....	44
Tabulka 7: Hodnocení komunikaci věkovou skupinou 61 let a více.....	44
Tabulka 8: Pravidelnost nedorozumění způsobené věkovým rozdílem vnímané skupinou 18-28 let ...	45
Tabulka 9: Pravidelnost nedorozumění způsobené věkovým rozdílem vnímané skupinou 29-45 let ...	45
Tabulka 10: Pravidelnost nedorozumění způsobené věkovým rozdílem vnímané skupinou 46-60 let .	45
Tabulka 11: Pravidelnost nedorozumění způsobené věkovým vnímané skupinou 61 let a více	46

Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na mezigenerační komunikaci na pracovišti, která v současnosti nabývá na významu v reakci na dynamicky se měnící pracovní prostředí. S příchodem nové generace na trh práce čelí organizace výzvě, jak efektivně propojit zaměstnance s odlišnými zkušenostmi, hodnotami a komunikačními styly. Správné řízení těchto rozdílů může podpořit inovace, vzájemné učení a zvýšit výkonnost týmů, ale zároveň může přinášet riziko nedorozumění a konfliktů.

Vzhledem k prodlužující se délce pracovního života a neustálým změnám na trhu práce se efektivní mezigenerační komunikace stává klíčovým faktorem úspěchu firem i pracovních týmů. Cílem této práce bude analyzovat současný stav mezigenerační komunikace ve vybraných organizacích a identifikovat hlavní faktory, které ji ovlivňují. Výsledkem budou doporučení, jež mohou podpořit efektivnější spolupráci a lepší porozumění mezi generacemi.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se skládá ze dvou kapitol zaměřených na teoretické poznatky získaných literární rešerší. První kapitola se zaměří na vymezení a objasnění základních teoretických pojmů souvisejících s oblastí komunikace. V této části bude vysvětlen princip komunikačního procesu a jeho jednotlivé fáze, mezi které patří vznik a zakódování sdělení, volba vhodného komunikačního kanálu, příjem a dekodování sdělení a následná tvorba zpětné vazby. Dále budou analyzovány klíčové prvky komunikačního procesu, zejména data, informace a znalosti, které vznikají v průběhu interakce mezi komunikantem a komunikátorem. Pozornost bude rovněž zaměřena na rozdíl mezi komunikační formou a kanálem, a na jejich úlohu při optimalizaci přenosu sdělení. V závěru kapitoly bude rozebrán rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací, přičemž bude zdůrazněna jejich vzájemná provázanost a význam pro správné porozumění sdělení.

Druhá kapitola se zaměřuje na definici a charakteristiku jednotlivých generací z hlediska jejich sociokulturních specifik, hodnot a pracovních návyků. S ohledem na zaměření práce na mezigenerační komunikaci v pracovním prostředí se soustředím na generace Tichou, Baby Boomers, X, Y a Z. Přestože se Tichá generace již na trhu práce v současnosti prakticky nevyskytuje, považuji za důležité ji do analýzy zahrnout. Tato generace významně ovlivnila pracovní etiku, hierarchické struktury řízení a organizační kulturu, což se odrazilo i v chování a profesních postojích mladších generací. Dále se v kapitole budu věnovat tomu, jak jednotlivé generace komunikují, co je motivuje k práci a jak přistupují k technologiím. Tyto rozdíly ovlivňují řízení zaměstnanců i spolupráci mezi generacemi ve firmách a organizacích.

Praktická část bude založena na kvalitativním výzkumu. Pomocí dotazníkového šetření se zaměřím na zkoumání zkušeností zaměstnanců z různých generací a jejich vnímání mezigenerační komunikace na pracovišti.

Závěrečná kapitola bakalářské práce se zaměří na návrhy a doporučení pro zlepšení mezigenerační komunikace v pracovním prostředí. Kapitola bude strukturována podle klíčových oblastí, ve kterých lze identifikované problémy efektivně řešit. Návrhy budou směřovat k minimalizaci komunikačních bariér mezi generacemi, podpoře vzájemného porozumění a celkovému zlepšení komunikačních procesů v organizacích.

1 Komunikace

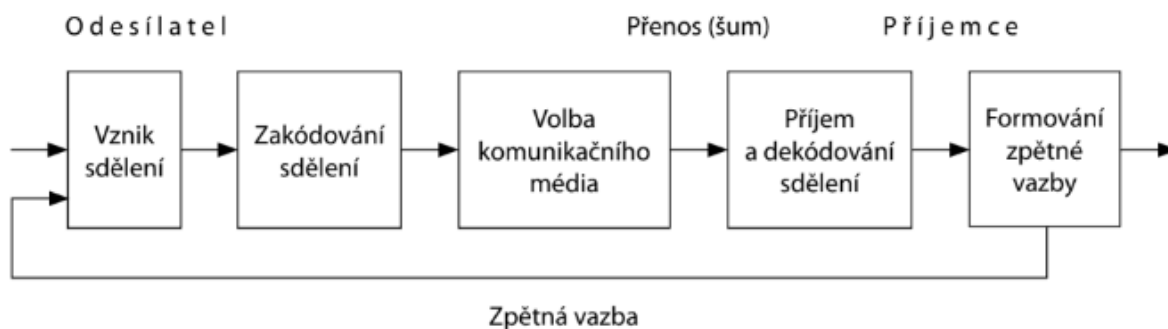
Komunikaci lze charakterizovat jako komplexní proces výměny informací, dat a znalostí mezi dvěma či více stranami, který má za cíl snížit nebo odstranit nejistotu a dosáhnout vzájemného porozumění. Tento proces zahrnuje nejen verbální projevy, ale také neverbální formy komunikace, jako jsou například gesta, posunky či mlčení, které odrážejí kulturní a morální hodnoty dané společnosti. Komunikaci lze tedy chápat jako široké spektrum interakcí zahrnujících smyslové vnímání, racionální úvahy, intuici a emoce, které se projevují ve všech našich aktivitách. (Holá, 2006, s. 3; Veber et. al., 2021, s. 195)

Prvky efektivní komunikace:

- **Jednoduchost** – Pro zajištění jednoduchosti sdělení je vhodné používat kratší věty a běžně používaná slova. V ústní komunikaci je klíčové správně pracovat s intonací hlasu a zdůrazňovat klíčové části sdělení. Pauzy jsou rovněž důležité, jelikož příjemci sdělení poskytují čas na zpracování informací.
- **Výstižnost** – Výstižná komunikace spočívá především ve volbě vhodných slov a jasném vyjadřování. Odbíhání od tématu může způsobit chaos a zmatení, což vede k nepochopení sdělení. Proto je nezbytné držet se tématu a formulovat myšlenky jednoznačně, aby se předešlo nedorozumění.
- **Přehlednost** – Pro dosažení přehlednosti je potřeba sdělení logicky strukturovat, což zvyšuje srozumitelnosti pro příjemce. Je také vhodné zdůrazňovat souvislosti mezi jednotlivými částmi problému a na závěr sdělení shrnout klíčové body, aby si příjemce odnesl hodnotné informace.
- **Podnětnost** – Podnětnosti sdělení lze dosáhnout použitím názorných příkladů, které ilustrují dané téma. Praktické ukázky pomáhají příjemci lépe porozumět složitějším myšlenkám a podporují aktivní zapojení do komunikace, což napomáhá k pochopení podstaty sdělení. (Veber et. al., 2021, s. 198)

1.1 Komunikační proces

Jak již bylo zmíněno, komunikace je komplexní proces výměny dat, informací a znalostí mezi dvěma nebo více stranami. Jednotlivé prvky jsou více rozepsány v podkapitole 1.1.1 Základní prvky předávaného sdělení. Tento proces zahrnuje nejen interakci mezi stranami, ale také mezi jednotlivými subjekty. V roli informátora zde vystupuje **komunikátor**, zatímco příjemcem sdělení je **komunikant**.



Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu

Zdroj: (Vymětal, 2008, s. 30)

1.1.1 Základní prvky předávaného sdělení

Pro pochopení komunikačního procesu je klíčové rozlišovat jeho základní prvky - data, informace a znalosti. Data lze chápat jako holá fakta, pokud jsou tato data uvedena do souvislostí, čímž jim přidáváme konkrétní význam, stávají se informacemi. Pokud pak dokážeme tyto informace smysluplně využívat, přecházejí do podoby znalostí, které jsou nezbytné pro efektivní komunikaci. (Holá, 2006, s. 8)

Data

Data představují informace, které vnímáme prostřednictvím smyslů, tedy zrakem, sluchem, čichem, hmatem a chutí. Jde o objektivní fakta o událostech a jevech, která mají určitou vypovídací hodnotu. Data existují nezávisle na tom, zda je dokážeme identifikovat, a jejich vnímání závisí na citlivosti jedinců. Příkladem je schopnost vnímat barvy, kterou každý člověk nemá.

Data jsou nezávislá na lidském vědomí, objektivně popisují realitu a vznikají jako výsledek nějakého procesu. Všechna data se následně hodnotí, jak kvalitativně, tak i kvantitativně. Ve pracovním prostředí se data stávají zakódované zprávy, které informační systémy zpracovávají, a poskytují tak managementu přehled o důležitých ukazatelích, jako jsou objemy prodeje, počet zákazníků nebo údaje z účetnictví. (Mládková, 2005, s. 6)

Data jsou základem pro tvorbu informací, avšak sama o sobě nemají vypovídací hodnotu, vysvětlení ani význam. Zpracování dat závisí na několika aspektech, včetně rychlosti jejich získání, kapacity pro další zpracování, nákladů na jejich pořízení a dostupnosti. Veškerá data musí být zpracována ve vhodném formátu a srozumitelná pro příjemce, kteří s nimi budou dále pracovat. (Holá, 2006, s. 8)

Informace

Informace jsou data, kterým uživatel přiřkládá konkrétní význam a hodnotu prostřednictvím jejich interpretace. Tento proces závisí na subjektivních znalostech uživatele. Data mají pro uživatele hodnotu pouze tehdy, pokud k jejich efektivnímu zpracování má potřebné znalosti. Z tohoto důvodu, mohou být některá data pro uživatele zcela bezcenná.

Informace jsou veličiny schopné snižovat neurčitost, přičemž jejich hodnota závisí na schopnosti příjemce je efektivně využít, dále závisí na nákladech spojených s jejich získáním a na vztahu příjemce k těmto informacím. Pokud příjemce nedisponuje potřebnými znalostmi pro správné pochopení a zpracování informací, ztrácí pro něj jakýkoliv význam a zůstávají pro něj v podobě dat bez jakékoliv hodnoty.

Můžeme tedy tvrdit, že informace vznikají až tehdy, kdy uživatel data interpretuje na základě svých znalostí a přidá jim význam podle svých potřeb. Informace jsou relevantní data, která nesou význam odpovídající potřebám a znalostem uživatele v konkrétním kontextu. Pokud například předložíme gramotnému člověku text z oblasti, kterou nezná, text pro něj nebude mít vypovídací hodnotu. I přestože text přečte, nebude mu rozumět, a tudíž jej nebude schopen interpretovat jako informaci. Text pro příjemce zůstane v podobě surových dat, která není schopen v daný okamžik využít. (Mládková, 2005, s. 7; Holá, 2006, s. 8; Keřkovský, 2003, s. 30)

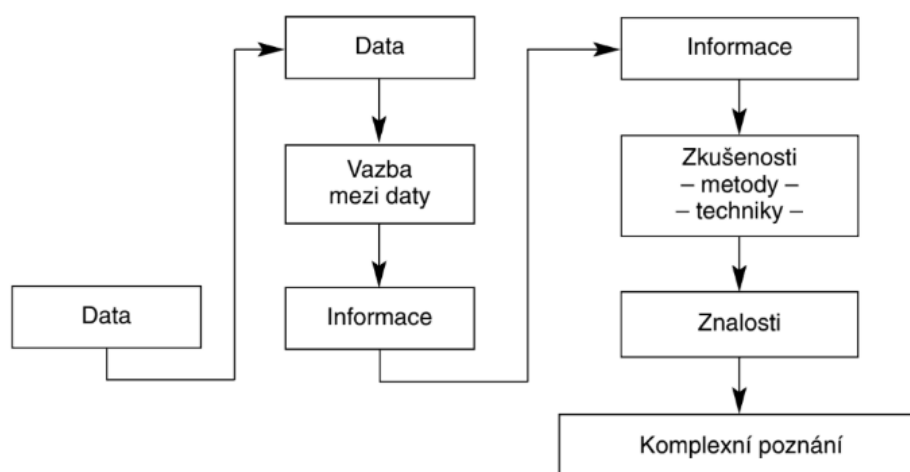
Znalost

Znalost je dynamický systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Zjednodušeně lze znalosti chápat jako informace obohacené o naše zkušenosti, dovednosti, životní principy a osobní přesvědčení. Znalost je úzce spojena s činností a emocemi a vždy se váže na lidskou mysl.

Znalosti představují zobecněné poznání reality, které souvisí s kategorizací, definováním pojmů a odvozováním závěru z dostupných informací na základě abstraktních schémat. Lze je považovat za informace „vyšší kvality“, neboť jsou nezbytné pro získávání dalších informací a pochopení širšího spektra souvislostí.

Na rozdíl od dat, která jsou uchovávána v databázích, jsou znalosti při počítačovém zpracování ukládány v bázích znalostí, které slouží k automatickému odvozování nových informací prostřednictvím tzv. inferenčních mechanismů. (Mládková, 2005, s. 7; Holá, 2006, s. 8; Keřkovský, 2003, s. 30)

Proces vzniku a zpracování dat, informací a znalostí je znázorněn na obrázku 2, který ilustruje jejich vzájemné vztahy a transformaci.



Obrázek 2: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi

Zdroj: (Petříková, 2008, s. 58)

1.1.2 Vznik sdělení

Podnětem pro vytvoření sdělení je rozhodnutí komunikátora o nutnosti předat určitá data, informace nebo znalosti. Toto rozhodnutí je ovlivňováno celou řadou faktorů, a to včetně osobnosti komunikátora, kontextu situace, povahy řešeného problému, příčinám rozhodnutí, zvolené formy sdělení, časové náročnosti a případné potřeby zpětné vazby.

Při tvorbě sdělení je klíčové, aby komunikátor pečlivě zvážil, které informace jsou pro příjemce zásadní, které by měl znát a které mohou mít pouze doplňkový charakter. Cílem je zajistit, aby komunikant obdržel přiměřené množství relevantních informací nezbytných k pochopení sdělení a minimalizovat předávání nadbytečných či nepodstatných informací. (Vymětal, 2008, s. 30)

Komunikátor

Komunikátor je osoba, která předává určitou zprávu. Jeho snahou je úspěšné pochopení sdělení a jeho přijetí. Při přenosu informací však může dojít ke zkreslení, a to z důvodů, že komunikátor nemusí mít dostupné všechny relevantní informace nebo může být jeho sdělení ovlivněno subjektivním vnímáním či neúplnými daty. (Mikuláščík, 2010, s. 11)

Často může usilovat o ovlivnění chování nebo názorů druhých svým sdělením. Důležitou roli zde hrají jeho zkušenosti, nálady a postoje, což v některých případech může vést až k chaotickému předání informace. Ve sdělení se neobjevují jen myšlenky, záměry či fakta, ale

i fráze, klišé, formální nebo prázdná slova. Kromě obsahu samotné zprávy je třeba věnovat pozornost také emocionálnímu podtextu a tomu, co je předáváno nepřímě. (Pokorná, 2010, s. 94; Mikuláščík, 2010, s. 11)

Komunikant

Komunikant představuje příjemce sdělení, jehož vnímání je ovlivněno řadou faktorů, včetně jeho osobních zkušeností, prožitků, záměrů a cílů. Komunikant předpokládá, že mezi ním a komunikátorem existuje společný repertoár poznatků a vyjadřovacích schopností, tedy shodný způsob kódování zpráv. Tento předpoklad je však často chybný.

Během příjmu zprávy by měl komunikant klást otázky a snažit se nezkreslovat sdělení na základě vlastních předpokladů či domněnek. Neměl by vnímat pouze to, co chce slyšet, a měl by se vyhnout vlivu svého postavení, zejména v hierarchických vztazích. Zatímco podřízený může mít zábrany se zeptat, nadřízený může podlehnout pocitu vlastní neomylnosti. (Pokorná, 2010, s. 132; Mikuláščík, 2010, s. 11)

1.1.3 Zakódování sdělení

Zakódování v komunikačním procesu představuje převod informací obsažených ve sdělení do podoby, která je srozumitelná pro příjemce. Tato podoba může zahrnovat různá média a formáty, jako jsou slova, obrázky, znaky, hudba, diagramy nebo fotografie.

Proces kódování plní tři základní funkce:

- Upoutání pozornosti – cílem je zaujmout příjemce a přimět ho věnovat pozornost sdělení,
- Vyvolání nebo podpoření akce – sdělení by mělo motivovat příjemce k určité reakci nebo jednání,
- Vyjádření záměru, názoru, existence nebo známosti – sdělení slouží k jasnému vyjádření autorova úmyslu nebo postoje a ke zvýšení povědomí o sdělení a jeho obsahu.

V komunikačním procesu může nezáměrná komunikace negativně ovlivnit vnímání záměrné komunikace, zejména pokud působí nereseriózně nebo nedůvěryhodně. Takové faktory mohou narušit důvěru příjemce a vést k odmítnutí i záměrných sdělení. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 24)

1.1.4 Volba komunikačního média

Po zakódování sdělení komunikátorem je nezbytné zvolit vhodné komunikační médium, které zajistí přenos sdělení od odesílatele k příjemci. K přenosu sdělení lze využít různé formy komunikace (*ústní, písemnou* nebo *elektronickou*) i specifické *komunikační kanály*, které slouží jako prostředek k doručení sdělení. Z tohoto důvodu je důležité blíže specifikovat jednotlivé formy komunikace i používané komunikační kanály. (Vymětal, 2008, s. 34)

Komunikaci lze v současnosti rozdělit do tří základních forem dělitelných podle typu komunikačního média – ústní, písemná a elektronická komunikace.

Ústní komunikace

Osobní nebo také ústní komunikace představuje jednu z nejpoužívanějších a nejvýznamnějších forem mezilidské interakce především díky své bezprostřednosti a efektivitě předávání informací. Její hlavní výhodou je možnost okamžité zpětné vazby, což napomáhá minimalizovat nedorozumění a snižovat riziko vzniku informačního šumu. Ústní komunikace předpokládá otevřený dialog, v němž mohou všichni účastníci poskytovat i přijímat zpětnou vazbu. Tím se osobní komunikace odlišuje od jednostranné formy komunikace, jako například direktivní monolog, a poskytuje tak prostor pro otevřenou diskuzi na dané téma.

K dalším přednostem osobní komunikace patří podpora neverbálních prvků, která přispívá k pochopení obsahu sdělení a jeho významu. Tím se zvyšuje srozumitelnost sdělení a usnadňuje jeho vnímání na straně příjemce (komunikanta). Neverbální prvky, jako například gestikulace, mimika nebo tón hlasu, často přináší podstatný význam, který při písemné komunikaci chybí. Osobní komunikace je z toho důvodu preferována při diskuzích, poradách, pohovorech a dalších aktivit, které vyžadují podrobné vysvětlení a přesvědčení.

Mezi nevýhody osobní komunikace patří její časová náročnost a vyšší náklady spojené s organizací osobního setkání. Kromě toho velkou nevýhodou je i obtížnost uchování informací předaných během osobního setkání, jelikož ústní sdělení nemusí mít stejnou váhu jako písemné záznamy. Pro zajištění dlouhodobé uchovatelnosti je vhodné doplňovat ústní komunikaci o písemné a jiné formy záznamů.

Za základní formy osobní komunikace považujeme rozhovory, diskuse, rady, telefonické hovory, firemní setkání, školení, dny otevřených dveří a další společenské a pracovní akce, které slouží k rozvoji a upevnění vzájemných vztahů. (Holá, 2006, s. 61)

Písemná komunikace

Písemná komunikace, na rozdíl od osobní komunikace, není doprovázena prvky neverbální komunikace. Tento typ komunikace umožňuje příjemci se kdykoliv k obsahu vrátit a pročíst si znovu příslušné pasáže, což ústní komunikace bez písemného záznamu neumožňuje. Výhodou písemné formy komunikace je také možnost si projev předem připravit, kdykoliv se k němu vrátit, doplnit jej nebo uložit a archivovat pro pozdější použití.

Ačkoliv má sdělující při přípravě textu dostatek času na jeho úpravu, nemá možnost si ověřit, jaký dojem sdělení v příjemci vyvolá a jak bude přijato. Tato skutečnost klade na autora písemného sdělení vysoké nároky na strukturu a jasnost textu, aby byla sdělení co nejsrozumitelnější. Autor musí zvážit, které informace jsou pro obsah zásadní, v jakém pořadí mají být myšlenky uspořádány, a přihlídnout k tomu, jaké informace má příjemce již k dispozici. Nezbytnou součástí je jazyková kontrola, která zajišťuje správné a přesné pochopení sdělení. (Veber et. al., 2021, s. 199)

Elektronická komunikace

Formy komunikace se v poslední době výrazně rozšířily a vedle tradiční telefonní komunikace se jako fenomén doby objevuje elektronická komunikace, která zahrnuje přenos informací jak v rámci vnějších (internetových), tak vnitřních (intranetových) sítí. Tato forma komunikace se v současné době stala běžnou díky své rychlosti, efektivnosti a relativně nízkým nákladům na přenos informací na velké vzdálenosti. Elektronická komunikace umožňuje nejen sdílení zpráv s více subjekty současně, ale i přenos a zpracování datových souborů v digitální podobě, což výrazně usnadňuje spolupráci mezi jednotlivci i skupinami. Uživatelé tak mohou k diskuzi využívat textové, vizuální či zvukové prostředky a spolupracovat tak efektivně na dálku.

Navzdory nesporným výhodám přináší elektronická komunikace i některé nevýhody. Patří k nim zejména absence fyzického kontaktu, který může u dlouhodobých uživatelů vést k pocitům odcizení, osamělosti až depresím. V případě obchodních a bankovních transakcí způsobuje nedostatek osobního kontaktu vzájemnou nedůvěru, která je důležitá především při budování dlouhodobých obchodněprávních i partnerských vztahů. Elektronická komunikace navíc postrádá prvky neverbálního projevu, jako jsou výrazy obličejů nebo intonace hlasu doprovázeného gesty, což může vést k nepřesnému porozumění a chybné interpretaci sdělení.

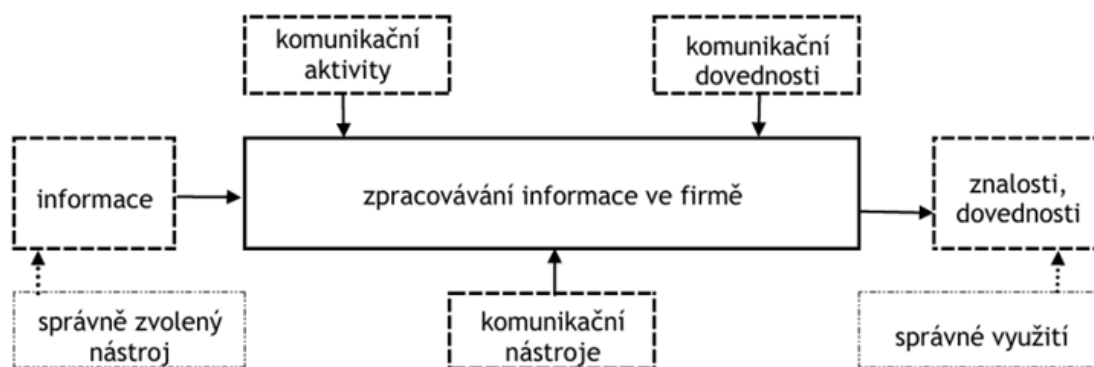
K dalším problematickým aspektům elektronické komunikace patří také potenciální zahlcení uživatelů nadměrným množstvím zpráv, zejména pokud se využívá jak pro vnitřní, tak i vnější

komunikaci. Manažeři mohou být denně vystavováni přemíře e-mailů, na které je nutné reagovat, což přináší riziko snížení kvality odpovědí a potřebu efektivního filtrování komunikace, například s pomocí asistenta či jiných organizačních opatření. (Veber et. al., 2021, s. 200)

Komunikační kanál

Prostředek pro přenos sdělení od samotného komunikátora k příjemci se nazývá komunikační kanál. Může se jednat o přímou komunikaci, rozhovor, dopis, telefonní hovor, e-mail, chatovací aplikaci a další. Volba komunikačního nástroje je klíčová z hlediska efektivnosti komunikace. „Správně zvolené komunikační kanály jsou účinnou podporou sdělení, nesprávně zvolené jsou jeho destrukcí.“ (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 24)

V současné době je nezbytné pečlivě zvažovat, které komunikační kanály jsou nejvhodnější pro oslovení širokého spektra osob. V pracovním prostředí se setkávají různé generace, a proto je důležité přizpůsobit komunikaci tak, aby byla rychlá, srozumitelná a vhodná pro všechny. Na základě toho lze maximalizovat spolupráci a zajistit dosažení stanovených (podnikových i osobních) cílů. Přehledný komunikační proces lze vidět na obrázku 3.



Obrázek 3: Komunikační proces ve firemní prostředí

Zdroj: (Petříková, 2008, s. 44)

Vzhledem k neustálému technickému rozvoji dochází ke vzniku nových komunikačních kanálů, které vedle tradičních metod nabízejí nové možnosti efektivní komunikace mezi jednotlivými generacemi. Pro větší přehlednost jsou v Tabulce 1 níže uvedeny pozitiva a negativa ústní, písemné a elektronické komunikace během procesu přenosu informací. Toto shrnutí jednotlivých forem komunikace má za cíl sloužit jako základ pro hlubší analýzu zaměřenou především na překážky a příležitosti v mezigenerační komunikaci na pracovišti. Pomáhá tak naznačit možné strategie k jejich efektivnímu překlenutí. Tabulka také obsahuje

přehled komunikační nástrojů, které zahrnují jak tradiční, tak moderní kanály (např. e-mail, telefonní hovor, SMS, intranet, internet, sociální sítě), a přiřazují je k jednotlivým formám komunikace.

Tabulka 1: Pozitiva, negativa a komunikačními kanály jednotlivých forem komunikace

Forma komunikace	Pozitiva	Negativa	Komunikační kanály
Ústní	<ul style="list-style-type: none"> - okamžitá zpětná vazba - otevřený dialog zúčastněných - podpora neverbálních prvků (gestikulace, mimika, tón hlasu) 	<ul style="list-style-type: none"> - časová náročnost - obtížnější uchování informací – z časové i obsahové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> - telefonní hovor - osobní komunikace - týmová porada
Písemná	<ul style="list-style-type: none"> - vrácení se k textu, možnost úpravy - čas na přípravu a úpravu sdělení - možnost archivace po delší dobu 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek neverbálních prvků - omezená zpětná vazba - vysoké nároky na strukturu - nejednoznačnost - riziko špatného pochopení 	<ul style="list-style-type: none"> - e-mail - SMS - dopis - nástěnka - firemní noviny
Elektronická	<ul style="list-style-type: none"> - rychlost a efektivita - nízké náklady - sdílení mezi více subjektů - digitální zpracování - různé formáty 	<ul style="list-style-type: none"> - absence fyzického kontaktu - nedostatek důvěry - nedostatek neverbálních signálů - zahlcení 	<ul style="list-style-type: none"> - e-mail - SMS - intranet - sociální sítě - videohovor

Zdroj: vlastní zpracování

1.1.5 Příjem a dekódování sdělení

Zpráva je předávána prostřednictvím určitého komunikačního jazyka, který musí příjemce po obdržení dekódovat. *Dekódování* je termín, který představuje proces interpretace sdělení a je ovlivněn způsobem myšlení příjemce, jeho předchozími zkušenostmi a obecnými pravidly komunikace. Během přenosu informací může docházet ke zkreslení obsahu, zejména kvůli odlišnému chápání významu slov nebo nedokonalosti jazyka, který často nedokáže přesně vyjádřit všechny myšlenky a pocity.

Úspěšné kódování sdělení závisí na znalostech jazyka a slovní zásoby odesílatele, stejně jako na jeho schopnosti přizpůsobit komunikaci příjemci. Například odborné termíny v lékařském prostředí mohou být nesrozumitelné pro laika, což vyžaduje přizpůsobení jazyka tak, aby byl srozumitelný.

Dekódování je obzvláště náročné mezi lidmi z různých kulturních prostředí, kde může vícenásobné zprostředkování informace zvýšit riziko zkreslení. Proto je důležité, aby příjemce správně porozuměl obsahu a mohl potvrdit jeho přesnost a význam.

Komunikace zahrnuje nejen mluvení, ale také naslouchání, čtení, psaní a vnímání neverbálních projevů. Efektivní dekódování sdělení může být narušeno tzv. *šumem*, tedy rušivými vlivy.

Aby byl proces komunikace úspěšný, je třeba splnit následující podmínky:

- Aktivní naslouchání – příjemce by měl být soustředěný, nezasahovat do rozhovoru, neskákat do řeči, ovládat své emoce a v případě potřeby si dělat poznámky,
- Zájem – vyjádřit zájem neverbálními signály, například očním kontaktem, přikývnutím nebo gestikulačními pohyby,
- Akceptace – respektovat odesílatele a vytvořit prostor pro otevřenou komunikaci,
- Empatie – vnímat sdělení z pohledu odesílatele a chápat jeho motivy,
- Verifikace sdělení – ověřovat správnost a přesnost obdržených informací, aby se předešlo následným nedorozuměním. (Vymětal, 2008, s. 34; Mikuláščík, 2010, s. 26)

1.1.6 Formování zpětné vazby

Zpětná vazba představuje reakci příjemce na přijaté sdělení, která slouží k potvrzení, objasnění nebo interpretaci. Představuje klíčový prvek komunikačního procesu a umožňuje odesílateli zjistit, zda bylo sdělení správně pochopeno a přijato. Zároveň vytváří prostor pro případnou úpravu způsobu komunikace.

Zpětná vazba plní několik funkcí – regulační, poznávací, sociální, podpůrnou, inspirující až provokující. V pracovním prostředí se často využívá modelu 360° zpětné vazby, kdy hodnocený člověk získává zpětnou vazbu nejen od nadřízených, ale i kolegů, podřízených nebo dokonce zákazníků.

Aby byla zpětná vazba efektivní, měla by být:

- Včasná – poskytovaná co nejdříve po sdělení,
- Konkrétní – zaměřená na dané situace a chování, nikoliv na osobnost příjemce,
- Popisná – spíše než hodnotící a kárající,
- Vyvážená – reflektující jak pozitivní, tak negativní aspekty sdělení,
- Otevřená – umožňující následný dialog a vyjasnění nejasností

Problémy při poskytování zpětné vazby mohou vznikat, pokud je komunikace příliš obecná, soustředí se výhradně na pocity příjemce nebo naopak pouze na obsah sdělení. Někteří příjemci mohou na nepříjemnou zpětnou vazbu reagovat defenzivně či protiútokem, jiní mohou zůstat pasivní a zpětnou vazbu ignorovat.

V komunikaci s větším počtem účastníků jsou příležitosti pro zpětné vazbě omezené. Obvykle se projevuje až po skončení sdělení, například formou diskuse či hodnocení. Neverbální zpětná vazba, jako je potlesk nebo neklid publika, však může být patrná i během projevu mluvčího.

Ačkoliv poskytování i přijímání zpětné vazby může být náročné, její správné využití přispívá ke zvýšení důvěry, zlepšení mezilidských vztahů, snížení konfliktů a celkovému zkvalitnění komunikace. (Vymětal, 2008, s. 34; Mikuláščík, 2010, s. 26)

1.2 Verbální a neverbální komunikace

1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je proces dorozumívání za pomoci slov a jazykových prostředků. Tento proces může probíhat ústně nebo písemně, a to buď v přímé nebo nepřímé formě. Dále je možné komunikovat živě prostřednictvím rozhovoru a reprodukovat za pomoci textu nebo nahrávky. Verbální komunikace je nepostradatelnou součástí lidské interakce, která je klíčová pro běžný život. Její absence může z dlouhodobého hlediska vést k pocitu izolace a sociální deprivace.

Je důležité si také uvědomit, že při jakékoliv komunikaci je nezbytné brát v úvahu skutečnost, že význam slov je vždy dotvářen neverbálními prostředky, jako jsou tón řeči, mimika, gestikulace a další. Slova označující konkrétní objekty jsou lidmi chápána univerzálněji než slova abstraktní. Abstraktní výrazy bývají více ovlivněny osobními zkušenostmi, emocemi a očekáváním jednotlivce, což může vést k jejich rozdílnému pochopení. Dobrým příkladem jsou slova „svoboda“ a „nenávisť“. Význam těchto slov je interpretován rozdílně v závislosti na zkušenostech jednotlivců a mohou tak nést silný asociační význam. Slova často nesou více než jen doslovný význam, protože evokují osobní interpretaci a emoce.

Pro verbální komunikaci je charakteristické využívání slov jako symbolů a znaků nejen k předávání informací a myšlenek, ale také sdílení zkušeností, ověření názoru ostatních a vnímání vysílaných symbolů, což přispívá k lepšímu pochopení okolního světa. Tento proces je zvláště významný při studiu cizích jazyků, kde je důležité správně pochopit význam slov a jejich užití v kontextu. Verbální komunikace tak slouží jako základní prostředek lidského dorozumívání a utváření mezilidských vztahů.

Ústní komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a bezprostřednost při osobní interakci, která zvyšuje efektivnější výměnu názorů a schopnost přesvědčování. Avšak v prostředí s větším počtem účastníků je ústní způsob komunikace obtížněji kontrolovatelný. Velkou

nevýhodou je chybějící čas na promyšlení, formulaci vět a prosazování názorů v přítomnosti oponenta. (Pokorná, 2010, s. 16; Mikuláščík, 2010, s. 98)

1.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, známá také jako nonverbální komunikace, metakomunikace nebo řeč těla, zahrnuje vyjádření emocí a postojů prostřednictvím mimiky, gest, pohybů rukou, nohou a hlasu. Tyto projevy jsou stejně důležité jako slova samotná a často působí upřímněji než verbální komunikace. (Střížová, 2001)

Systematickým zkoumáním neverbální komunikace se začal zabývat již Charles Darwin, který zjistil, že základní gesta a mimika jsou univerzální napříč kulturami a mohou tvořit společný světový jazyk. (Střížová, 2001; Fiedler, 2000)

Velkou část neverbální komunikace si člověk osvojí už v raném věku, kdy dítě kopíruje a napodobuje signály svých rodičů a blízkých. Učí se tak určitým vzorcům chování, které se následně promítají v jejich mimice a gestikulaci. Rozdíly v neverbálním chování existují i mezi jednotlivci. Gestikulace extrovertů bývá často výraznější a teatrálnější, zatímco introverti své pocity skrývají a projevují méně otevřeně. S rostoucím věkem a vyšším postavením se navíc neverbální projevy stávají méně spontánními a přecházejí do vědomé roviny.

Neverbální komunikace poskytuje cenné informace o emocích a postojích mluvčího, avšak její interpretace je obtížná a nejednoznačná. Generalizace a předčasné závěry mohou vést k chybnému hodnocení, proto není vhodné se výhradně spoléhat na neverbální signály.

Narozdíl od verbální komunikace je neverbální komunikace méně kontrolovaná. Většina komunikace tělem probíhá na nevědomé úrovni a může slova doplnit, zesílit nebo dokonce zastoupit, ale vždy je důležité brát v úvahu kontext a kombinaci verbálních i neverbálních signálů pro přesnější interpretaci. (Mikuláščík, 2010, s. 100)

Neverbální komunikace má své specifické prvky a vlastní jazyk. Při interpretaci je důležité vnímat jednotlivá gesta, jejichž skutečný význam je prokazatelný v kontextu. Například zkřížené ruce mohou vyjadřovat nesouhlas, ale může jít pouze o pohodlnou pozici. Podobně může jedinec na poradě či přednášce kreslením vyvolat dojem, že nedává pozor a projev přednášejícího ho nudí. Ve skutečnosti může jít pouze o aktivitu, která dotyčnému pomáhá se lépe soustředit. Proto je důležité pro přesnější interpretaci kombinovat všechny signály. (Střížová, 2001; Fiedler, 2000)

Mezi klíčové prvky neverbální komunikace patří *mimika, gestika, proxemika a posturologie*, které nabízí specifické možnosti vyjádření a poskytuje cenné informace o emocionálních stavech člověka.

Mimika představuje citlivou formu komunikace, která nabízí široké spektrum možností pro vyjádření a hodnocení individuálních situací. Zprostředkovává emocionální stavy, odráží vzájemné postoje mezi komunikujícími osobami a poskytuje zpětnou vazbu. Výrazy tváře zahrnují pohyby mimických svalů, které mohou odrážet emoce jako například údiv, radost, strach či smutek. Mimika se tak stává významným nástrojem pro sdělování aktuálních prožitků a rozšiřuje komunikační potenciál lidské tváře. (Jirásková, 2005; Fiedler, 2000)

Gestika je forma neverbální komunikace zaměřená na pohyby rukou, paží a dalších částí těla, které slouží k vyjádření emocí, postojů nebo k doplnění slovního projevu. Gesta často doprovázejí výrazy tváře a mohou sloužit jako ilustrace sdělení, symboly či signály, projevy adaptace nebo spontaneity. Zatímco někteří lidé používají výraznou mimiku a živou gestikulaci, jiní jsou téměř nečitelní. Je důležité mít na paměti, že stejně jako se liší jazyky, existují rozdíly ve významech jednotlivých gest v závislosti na kontextu a kulturním prostředí. Například pokývání hlavou jako projev souhlasu má jiný význam v Řecku, Bulharsku a Indii. (Jirásková, 2005)

Proxemika vyjadřuje vzdálenost a úhly, které mezi sebou lidé zaujímají při vzájemné komunikaci. Tyto vzdálenosti vyjadřují nejen společenské postavení a sociální role, ale také psychologické aspekty vztahů, kdy „psychická vzdálenost“ odráží míru intimity mezi jedinci. Každý člověk má kolem sebe několik pomyslných „kruhů“ nebo „bublin“, které definují jeho osobní prostor a přístupnost pro ostatní jedince. Tyto kruhy se mohou lišit na základě charakteru komunikace. Překročení těchto hranic může vyvolat nepříjemné reakce, zejména pokud není respektován intimní prostor.

Každého člověka obklopují čtyři základní proxemické zóny: intimní, osobní, sociální a veřejná. Velikost těchto zón je individuální, ale může být ovlivněna faktory jako temperament, věk, kulturní pozadí nebo charakter prostředí (např. městské vs venkovské). Kulturní a etnická variabilita navíc způsobuje, že rozsah jednotlivých zón se liší napříč národy. Výzkum proxemiky umožňuje měřit konkrétní vzdálenosti mezi lidmi, čímž poskytuje přesnější vhled do interakce mezi nimi v různých situacích a lze ji při jednotlivých případech měřit. (Jirásková, 2005; Fiedler, 2000)

Posturologie se zaměřuje na řeč fyzických postojů a držení těla, které vyjadřují vztahy mezi lidmi během interakce. Snaží se pochopit shody, neshody, harmonii, disharmonii, doplňování a distance ve vzájemných postojích. Zkoumá také jak způsob, jakým člověk stojí, sedí nebo leží, ovlivňuje komunikaci. (Fiedler, 2000)

1.3 Shrnutí

První kapitola bakalářské práce se zaměřuje na základní pojmy z oblasti komunikace, které jsou klíčové pro pochopení dalších částí. Úvodní část definuje tento proces jako komplexní výměnu informací, dat a znalostí mezi dvěma či více stranami, jejímž cílem je snížení nejistoty a dosažení porozumění. Tento proces zahrnuje jak verbální, tak neverbální složky, které jsou nezbytné pro vytváření a udržování mezilidských vztahů. Efektivní komunikace vyžaduje nejen jazykové dovednosti, ale také schopnost porozumět širším kulturním a osobním kontextům, které ovlivňují interpretaci sdělení.

V kapitole je rozebrán komunikační proces, ve kterém jsou vysvětleny klíčové prvky jako komunikátor, komunikant, data, informace a znalosti. Zdůrazněna je důležitost těchto prvků pro správné pochopení a efektivní interpretaci sdělení. Popisují i samotný proces, ve kterém se zaměřují na formy a kanály komunikace a jejich pozitivní a negativní vlastnosti.

Závěrem se kapitola zaměřuje na rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací. U verbální komunikace jsou popsány charakteristické znaky mluveného a psaného projevu, zatímco neverbální komunikace zahrnuje prvky jako mimika, gestika, proxemika a posturologie, které často doplňují verbální složku a napomáhají její srozumitelnosti.

Celkově z kapitoly vyplývá, že komunikaci lze chápat jako mnohvrstevný proces, jenž zahrnuje nejen výměnu slov, ale i široké spektrum verbálních a neverbálních interakcí. V následující kapitole se zaměřím na analýzu preferovaných komunikačních stylů různých generací v pracovním prostředí a na to, jak tyto odlišnosti ovlivňují jejich vzájemné interakce.

2 Segmentace generací

V současné době jsou generace spíše definovány sociologicky než biologicky. Generace označuje skupinu lidí, kteří se narodili v podobném časovém rozmezí (15 let se bere jako nejvyšší hranice), žijí tedy v podobné životní fázi a sdílejí srovnatelný věk. Tito jedinci byli ovlivňováni konkrétními časovými událostmi, trendy ve vývoji a novými technologiemi. (McCringle, 2014, s. 18) Některá generační pojmenování obvykle vycházejí z historických událostí, populární kultury nebo z drastických společenských nebo demografických změn, jiná jsou odvozena od významných milníků v kalendáři. (Bergh, 2016, s. 6)

Podle McCringla (2014, s. 18) je pojem generace definován jako skupina lidí vyrůstajících ve stejné době, kteří jsou ovlivněni stejnými událostmi a sociálními milníky. Tito jedinci sdílejí podobný styl života, způsob myšlení, problémy a postoje. Jinými slovy každá generace je značně ovlivňována dobou, ve které vyrůstá, technologickým vývojem, socioekonomickými událostmi, kulturními a politickými vlivy, a proto vykazuje některé společné znaky. Tyto znaky však nemusí být zcela obecně platné, a z toho důvodu by se měly brát v úvahu jen do míry, která bude dostatečně odpovídat individualitě každého jedince. (Kotler, 2013)

Mnoho lidí se také dotazuje, jak trvalé jsou generační charakteristiky. Domnívají se, že z jejich způsobu myšlení vyrostou až zestárnou, důsledkem toho tito jedinci pouze žijí v určité životní fázi. Bergh však toto tvrzení vylučuje a ze zkušenosti s předešlými generacemi tvrdí, že poté, co zástupci dané generace dostáhnou věku čtyřiceti let, se jejich způsob života a myšlení nemění. *„Generace se v čase nemění tak, aby v dospělosti připomínaly své rodiče.“* Generace je produktem současné doby a samozřejmě i technologií, médií, sociálních ukazatelů a událostí, které ji jedinečně formovaly. Hodnoty, postoje a priority, jež se ustálily v mládí, zůstanou nezměněné po zbytek života. (Bergh, 2016, s. 11)

Dále také dodává: *„Způsob, jakým se mladí lidé socializují, budují vztahy, nakupují a dělají kariérní rozhodnutí, je silně ovlivněn dobou, ve které vyrůstali. Staré přísloví tvrdí: „lidé se více podobají své době než svým rodičům.“ Příkladem je generace Y, která je dítětem kybernetické revoluce, stejně jako průmyslová revoluce na konci 19. století změnila životní styl a kulturu, všudypřítomná konektivita a digitální pokrok přetvořily sociální DNA našich současných a budoucích generací.“* (Bergh, 2016, s. 5)

Literatura, kterou jsem pro účely této bakalářské práce využila, pracuje s odlišnými časovými rozděleními generací. Pro zachování jednotnosti a přehlednosti jsem se rozhodla vytvořit vlastní časové vymezení, které zůstává v souladu s uvedenými zdroji využitými v této práci.

Některé zdroje zmiňují také Generaci Alfa, jejíž začátek se datuje od roku 2015, avšak pro účely této práce není tato generace relevantní. Časová vymezení generací z využitých publikací jsou shrnuta do přehledné Tabulky 2 níže.

Tabulka 2: Jednotlivá časová rozdělení generací v závislosti na knižním zdroji

Zdroj	Časové rozdělení generací
Jak se vzájemně chápat generace X, Y, Z	- Tichá generace (1925–1942), - Baby Boomers (1943–1960), - Generace X (1961–1981), - Generace Y (1982–2004), - Generace Z (od roku 2005 do současnosti).
Jak cool značky zůstávají hot	- Tichá generace (1928–1945), - Baby Boomers (1946–1964), - Generace X (1965–1979), - Generace Y (1980–1994), - Generace Z (od roku 1995 do současnosti).
The ABC of XYZ	- Tichá generace (1925–1945), - Baby Boomers (1946–1964), - Generace X (1965–1979), - Generace Y (1980–1994), - Generace Z (od roku 1995 do současnosti).

Zdroj: vlastní zpracování

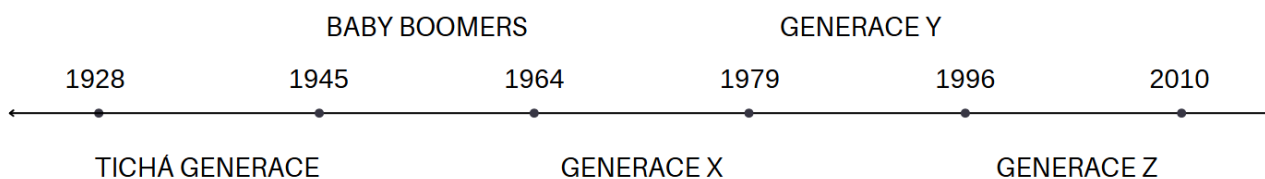
Generační rozdíly mají významný vliv na styl komunikace, pracovní etiku, hodnoty i způsob života, kterým jednotlivci reagují na technologie a změny v organizaci. Každá z těchto generací má své jedinečné charakteristiky, které vychází z historických, společenských a technologických vlivů, jež formovaly jejich způsob života. Pro lepší pochopení těchto rozdílů a jejich dopadů na jednotlivé oblasti lidské činnosti je vhodné si přehledně zhodnotit pozitiva a negativa komunikace. Tabulka 3 níže nabízí souhrn předností a potenciálních výhod a nevýhod, které mohou příslušníci jednotlivých generací přinést do pracovního prostředí.

Tabulka 3: Pozitiva a negativa jednotlivých generací

Generace	Pozitiva	Negativa
Tichá generace	<ul style="list-style-type: none"> - vytrvalost a odhodlání - silná pracovní morálka a ochota pracovat - využívání možností na maximum - hierarchická struktura a úcta k nadřízeným - schopnost přizpůsobit se obtížným situacím - schopnost pracovat pod tlakem - důslednost a organizovanost - efektivní osobní komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> - strach z neznáma - menší otevřenost k inovacím a netradičním přístupům, neochota změny - velké očekávání v rámci morálky a pracovního nasazení - omezená technická zdatnost - sklon k autoritativnímu stylu vedení
Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> - přizpůsobivost, flexibilita a soutěživost - loajalita k zaměstnavateli - ochota pracovat přesčas - respekt k hierarchii - osobní a telefonní komunikace - oddanost zaměstnavateli - schopnost adaptace na technologie 	<ul style="list-style-type: none"> - pomalejší adaptace na technologie - tendence udržovat tradiční pracovní procesy - přílišná soutěživost - závislost na zpětné vazbě - odpor k elektronické komunikaci - menší otevřenost k vědecko-technologickému pokroku - vyšší riziko vyhoření
Generace X	<ul style="list-style-type: none"> - přizpůsobivost a flexibilita - rovnováha pracovního a osobního života - inteligentní pracovní přístup - nezávislost a soběstačnost, individuální přístup k práci - otevřenost k inovacím a technologickému pokroku, samotná technologická zdatnost - schopnost práce pod tlakem - ochota pracovat na „home office“ 	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší hladina stresu, což ovlivňuje pracovní výkon - nedůvěra v autoritu - neschopnost či neochota pracovat ve skupině - zájem o volný čas před kariérním postupem a vyšším peněžním ocenění - menší tolerance nejasnosti a sklon k netrpělivosti - nedostatek důrazů na rychlé inovace
Generace Y	<ul style="list-style-type: none"> - kreativita, flexibilita a multitasking - technologická zdatnost - různorodost a otevřenost - snaha o rovnováhu pracovního a osobního života - otevřenost ke zpětné vazbě - zájem o firemní kulturu 	<ul style="list-style-type: none"> - nestálost - závislost na okamžitém uspokojení - kritičnost a cynismus - preference online komunikace - sklon k přetížení v závislosti na multitaskingu - potíže s udržením pozornosti
Generace Z	<ul style="list-style-type: none"> - technologická zdatnost - schopnost adaptace - touha po osobním rozvoji - rychlá zpětná vazba - kreativita, podnikavost 	<ul style="list-style-type: none"> - problém v udržení pozornosti a koncentrace - neefektivnost v hlubší práci způsobená multitaskingem - citlivost na zpomalené procesy - závislost na technologiích - nedostatek praxe - vyžadují rychlost v jednání a zpětné vazbě

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost a snadnější orientaci v časovém zařazení jednotlivých generací slouží časová osa znázorněná na Obrázku 4.



Obrázek 4: Časová řada rozložení generací

Zdroj: vlastní zpracování

2.1 Tichá generace – přibližně r. 1928–1945

Tichá generace zahrnuje lidi narozené v letech 1928–1945, kteří vyrůstali v období druhé světové války a velké hospodářské krize. Podle Bergha název „*tichá*“ odkazuje na konformistické tendence a tvoří protipól ke generaci babyboomu, která hlasitě vystupuje proti establishmentu. (Bergh, 2012, s. 22)

Z pohledu pracovního trhu vyrůstali příslušníci Tiché generace v době přechodu ekonomiky z ruční výroby na pásovou a masovou výrobu, což vedlo k tomu, že ženy začaly opouštět domácnosti a vstupovat do pracovního procesu. Tato generace zažila období chudoby, nedostatku a strádání, proto silně věří, že životního úspěchu lze dosáhnout pouze tvrdou prací. Lidé se nevzdávají, a to ani v náročných situacích, vyznačují se vytrvalostí a odhodláním. Jejich strategie je „vytěžit maximum“ ze sebe sama, což často očekávají i od ostatních. V současné době přenechávají svým následníkům pozice majitelů podniků, ředitelů nebo členů vyššího managementu, které si vybudovali díky tvrdé práci. (Berg, 2020, s. 131)

Během Velké hospodářské krize komunikovala tato generace převážně prostřednictvím ručně psaných dopisů a osobních setkání. Ve válečném období se kontakt s blízkými stal obtížným a omezil se pouze na písemnou korespondenci, kde mohli sdílet své myšlenky nepřerušovaně. To vedlo k tomu, že se lidé této generace často učí a komunikují prostřednictvím delší psané formy, kde je kladen důraz na jasné vyjádření myšlenek. Preferují přímý osobní kontakt, což jim umožňuje plně vnímat zpětnou vazbu.

Lidé této generace často projevují silný strach z neznáma, který v nich vyvolaly události jako válka a krach newyorské burzy. Navzdory těmto obavám projevují odhodlání a neústupnost ve svých činech a názorech, jelikož si jasně uvědomují, co chtějí. Ctí hodnoty, hierarchickou strukturu, a projevují úctu ke svým nadřízeným, starším a zásadám poctivosti. Jsou typicky

velmi konformní a konzervativní, vyznávají tradiční rodinu, kde otec je hlavou rodiny a má poslední slovo. (Berg, 2020, s. 131; Toteja, 2022)

Je však důležité zdůraznit, že jde pouze o obecné trendy, ne o absolutní pravidla. Samozřejmě tyto charakteristiky nevystihují každého zástupce této generace a existují i různé výjimky v jejich chování.

2.2 Baby Boomer – přibližně r. 1946–1964

Do generace Baby Boomers, známé také jako Poválečná generace, Generace B nebo televizní generace, řadíme skupinu lidí narozených mezi lety 1946–1964. Pojmenování „Baby Boomers“ vychází z anglického výrazu „baby boom“, který označuje výrazný nárůst porodnosti po druhé světové válce. Tento nárůst porodnosti trval až do roku 1964, kdy se díky uvedení antikoncepční pilulky na trh začal postupně snižovat. (Bergh, 2012, s. 22)

Konec druhé světové války představoval klíčovou událost, která zásadně ovlivnila tuto generaci. Období po válce charakterizované Velkou hospodářskou krizí a samotným konfliktem, bylo nahrazeno érou ekonomického růstu a plné zaměstnanosti. Zástupci této generace vyrůstali v době ekonomického boomu, rozvoje automatizace, masové výroby a vysoké zaměstnanosti. Úsporná opatření zavedená během období tzv. Tiché generace, byla postupně nahrazena technologickým pokrokem, který zajistil větší svobodu a více volného času. Tyto významné změny vedly k tomu, že generace Baby Boomers se stala velmi přizpůsobivou a flexibilní. (Bergh, 2012, s. 22; McCrindle, 2014, s. 18)

V 80. letech 20. století, kdy zástupci generace vstupovali na pracovní trh, bylo pracovní prostředí silně konkurenční, což vedlo k nutnosti intenzivního soupeření o pracovní pozice. Toto období se vyznačovalo rozvojem pásové výroby, zavedením směnného provozu a inovací v oblasti technologií. Vzhledem k tomu, že v době jejich mládí nebyly technologie ještě dostatečně rozvinuté, preferují příslušníci této generace osobní komunikaci a telefonní hovory před elektronickou komunikací. Mnozí z nich však během své kariéry začali využívat počítače a digitální technologie. Navzdory tomu, že se mohou učit výrazně pomaleji než mladší generace, která s technologiemi již vyrůstala, projevují schopnost adaptace na změny a zdokonalují své schopnosti. (Berg, 2020, s. 132; Tanner, 2010)

Stejně jako tichá generace dodržují zásady, respektují hierarchii, jsou loajální a věří, že by si každý měl „odpracovat své“. Generace Baby Boomers je často velmi soutěživá a ochotná pracovat přesčas, aby prokázala svou oddanost zaměstnavateli. Tito zaměstnanci vyžadují

pravidelnou zpětnou vazbu o svém výkonu a uznání za své úspěchy. Zároveň preferují tradiční formy odměn, jako je povýšení nebo lepší pracovní prostor. (Toteja, 2022; Tanner, 2010)

2.3 Generace X – přibližně r. 1965–1979

Za zástupce generace X považujeme lidi narozené mezi lety 1965-1979. Tato generace žila v období, kdy člověk poprvé přistál na Měsíci a kdy rostla víra v techniku a technologický pokrok. Zatímco předchozí generace kladly důraz na dobré postavení na pracovišti a postup ve společenském žebříčku, u generace X tyto tendence nahradila touha po volnosti a radosti ze života. Pro mnohé z nich se svoboda stala důležitější než honba za bohatstvím. Zástupci generace vyrůstali v období socialismu, kdy pojmy nezaměstnanost a volný pracovní trh prakticky neexistovaly. Mladí lidé tehdy měli nadbytek všeho a disponovali obrovskými sumami, než sami mohli využít. (Berg, 2020, s. 133)

Tato generace je známa pod různými názvy, například Post-boomers, Baby Busters, Slacker Generation („flákačská generace“), Stínová nebo Neviditelná generace a mnohdy také Lost Generation („ztracená generace“). Označení Generace X se vžilo v závislosti na popularitě knihy Douglase Couplanda nesoucí název Generace X: Vyprávění pro akcelerovanou kulturu vydané roku 1999. Kniha popisuje generaci, která vzdoruje přiřazování „nálepek“, a požadovala jednotné pojmenování - Generace X. Nejenže si tento název uchovala, ale stal se předlohou pro označení následujících dvou generací, Y a Z. (Bergh, 2012, s. 21)

Na trh práce tato generace vstoupila v době recese, kdy docházelo k výraznému snižování pracovních míst. Jejich hlavní prioritou bylo vyrovnat se pracovnímu nasazení a etice generace Baby Boomers. Přestože čelili náročným podmínkám, populační vlna je však dobře připravila na vstup na pracovní trh, a mnozí z nich se úspěšně uplatnili. Dnes často zastávají významné pozice.

Již během jejich dospívání se musely tyto děti prosazovat, protože jich bylo mnoho. Byl nedostatek míst ve školkách a porodnicích, děti se učily v přeplněných třídách a studenti vysokých škol měli k dispozici omezené zkouškové termíny, které byly vypisovány pouze jednou. Tato zkušenost je naučila být ostražitými a rychlými. Na rozdíl od generace Baby Boomers se zaměstnanci generace X obvykle snaží dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Upřednostňují inteligentní pracovní přístup s jasnými pokyny a menším dohledem nad jejich prací. Ve snaze skloubit náročný pracovní úvazek s výchovou dětí, zažívá tato generace nejvyšší hladinu stresu ve srovnání s ostatními generacemi. (Bergh, 2012, s. 21; Berg, 2020, s. 132; Tanner, 2010)

Mnoho členů Generace X vyrůstalo v úzkém spojení s rozvojem osobních počítačů, což je vedlo k jejich pohodlnému užívání jak digitální, tak osobní komunikace. Generace se vyznačuje přístupem „pracuj chytré“, který se zaměřuje na rozvoj širokého spektra dovedností a pracovních zkušeností. Mezi charakteristické rysy patří nezávislost, soběstačnost, svobodomyšlnost, určitá nedůvěra v autority, nižší respekt k tradičním hierarchiím, jako jsou tituly nebo hodnost a ocenění individuality a kompetence. (Tanner, 2010)

„U nás tuto generaci představují Husákovy děti, které sametová revoluce zastihla na prahu dospělosti. Jejich představou dobrého života byl titul z vysoké školy, a pak práce v zahraniční společnosti, které do Česka začínaly přicházet.“ (Svobodníková, b.r.)

2.4 Generace Y – přibližně r. 1980–1996

Generace Y je definována jako lidé narození mezi lety 1980–1996, která se také označuje jako první generace, jež dosáhla plnoletosti v novém tisíciletí. Označení „Y“ navazuje na předchozí generaci „Generace X“, přičemž toto pojmenování reflektuje jejich následníky. Avšak pro tuto generaci se využívá celá řada synonym, včetně pojmenování jako Generace Why, Generace Search, Generace Next, síťová generace, digitální domorodci, Generace dot.com, Havlovy děti a mnoho dalších. Velmi rozšířeným označením je také „Millennials“ neboli „Mileniálové“, což vychází z faktu, že tato generace vyrůstala na přelomu tisíciletí. (Bergh, 2012, s. 21)

Navzdory klesající porodnosti ve srovnání s předešlými generacemi je Generace Y velmi početná. To lze částečně vysvětlit tím, že rodiči Mileniálů jsou příslušníci Generace Baby Boomers, kteří se ve své rodičovské a poradenské roli často jednali vyvráleji a odpovědněji než předešlé generace. (Bergh, 2012, s. 21)

Generace Y vyrůstala v období významných společenských změn, nejprve v prostředí politického uvolnění, které později přešlo v dramatický převrat. Po sametové revoluci bylo prioritou co nejrychleji dohnat západní svět a společenské uspořádání se tak vydalo cestou tvrdého kapitalismu. Tato doba v mnohém připomíná období spotřebního socialismu, kdy hlavní hodnotou bylo „mít“. Žilo se na základě hesla „kdo nekrade, okrádá rodinu“, což se přeneslo i do dnešní doby. Porevoluční klima opět vyvolalo honbu za materiálním blahobytem, která ještě vystupňovala do tvrdého závodu za penězi a společenským postavením. (Berg, 2020, s. 134)

Podobně jako Generace X i mnoho Mileniálů usiluje o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Vyrůstali v obtížných ekonomických podmínkách na začátku 21. století,

což mělo za následek, že mnozí z nich se zaměřili na kariérní rozvoj a možnost vyššího výdělku. Velkou motivací pro práci pro ně představují společnosti, které nabízí rozvojové příležitosti. Mileniálové se při své práci nejčastěji zaměřují na dosažení konkrétních výsledků. (Tanner, 2010) Právě z tohoto důvodu nezůstávají dlouho věrni jednomu zaměstnavateli, ale hledají stále novější a výhodnější pracovní podmínky, které uspokojí jejich potřeby. (Bergh, 2012, s. 21; Berg, 2020, s. 134)

Mezi hlavní charakteristiky Generace Y řadíme ochotu pracovat, kreativitu a flexibilitu v přístupu k práci. Mileniálové bývají často označováni za „multitaskery“, kteří se snaží dokončovat rozpracované úkoly efektivně a neradi ztrácejí čas. Váží si různorodosti, touží po změnách a okamžité zpětné vazbě. (Toteja, 2022) Na druhou stranu jejich výchova, která podporovala zájem o různé aktivity (hudba, umění, sport, ...), vedla k tomu, že se stali kritičtějšími, cyničtějšími a obtížněji se ohromují. Tato generace má kvůli své závislosti na neustálé stimulaci potíže s udržením pozornosti a často nedokáže potlačit potřebu okamžitého uspokojení. (Bergh, 2012, s. 21)

Existují značné rozdíly mezi staršími a mladšími příslušníky Generace Y, a je tak potřeba je patřičně rozdělit do skupin na „staromileniály“ a „mladomileniály“. Termínem „staromileniálové“ označujeme skupinu lidí, kteří v současnosti dosahují věku okolo čtyřiceti let, zatímco „mladomileniálové“ představují mladší členy této generace, jež jsou ve věku třiceti let.

V České republice se pod pojmem „mileniál“ nejčastěji rozumí „mladomileniálové“ tedy zástupci, kteří se narodili po listopadové revoluci. Harris (2021) ve svém článku tvrdí: *„Mladomileniálové jsou přelétavější, roztěkanější a nestálejší – jak v postoji ke společnosti, tak ke komerci. Naproti tomu staromileniálové mají větší příjmy a jsou o poznání konzervativnější, začínají se usazovat.“*

Jelikož mileniálové vyrůstali spolu s internetem, preferují online komunikaci před osobním kontaktem. Chat a textové zprávy jim totiž umožňují rychle přijímat a poskytovat informace než ostatním generacím. (Tanner, 2010)

2.5 Generace Z – přibližně r. 1997–2010

Generace Z, označovaná také jako „post-mileniálové“, je první z generací, která vyrůstala ve světě téměř zcela propojeném digitálními technologiemi. Tato generace je obvykle definována jako skupina lidí narozených přibližně mezi lety 1997 a 2010, i když přesné rozmezí se může

lišit v závislosti na různých zdrojích. Zahrnuje především žáky základních škol a mladé dospělé ve věku přibližně 30 let. (Bergh, 2016, s. 21; Tanner, 2010)

Jedním z klíčových znaků této generace je vyrůstání v ekonomické nejistotě a v období černých krizí, což je činí obezřetnými vůči stabilitě zaměstnání a zvýšeně orientovanými na flexibilitu pracovního prostředí. V dnešní době je stále běžnější, že mnozí příslušníci Generace Z preferují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Kladou také větší důraz na možnost vzdělávání a osobního rozvoje než na tradiční hierarchické povýšení, na rozdíl od generace X a Y, která se soustředila především na kariérní růst. (Bergh, 2016, s. 21; Tanner, 2010)

Generace Z je na trhu práce motivována především zaměstnáními, která využívají nové technologie a vyžadují technické dovednosti. Vliv digitálního prostředí, ve kterém vyrůstali, se projevuje i v jejich potřebě rychlé a časté zpětné vazby, což je do značné míry ovlivněno sociálními médii a jejich kulturou „lajků“ a komentářů. Navzdory tomu, že je tato generace technicky zdatná a pohodlně komunikuje v digitálním prostředí, absence přímé reakce a kontaktu zapřičiňuje preferenci osobního kontaktu pro lepší pochopitelnost. V závislosti na rychle měnícím se světě mají tendenci se rychle přizpůsobit změnám a zůstat aktuální. Cokoliv, co se pohybuje příliš pomalu, bývá mnohdy považováno za irelevantní a zastaralé. (Toteja, 2022; Tanner, 2010)

Nová generace se od svých předchůdců liší převážně tím, že se narodili do digitálního věku a technologie vnímá nikoli jako nástroj, ale jako neoddělitelnou součást svého každodenního života. Neustálý přístup k internetu a široké využívání mobilních zařízení jsou pro ně samozřejmostí. Internet, počítače, mobilní telefony a další technologie byly běžnou součástí jejich dětství a činí tak život bez technologií těžko představitelným pro mnoho z nich. Všechny tyto faktory se odráží na jejich kultuře, stylu myšlení a jednání, životním stylu nebo preferencích. (Bergh, 2012, s. 21; Tanner, 2010)

Navzdory své technologické orientaci Generace Z vykazuje i určité nedostatky například v kontaktu s přírodou. U některých zástupců se může objevit strach z přírodních prvků, jako jsou lesy, oheň, zvířata nebo bláto. Tento jev vede k tomu, že děti této generace tráví méně času venku s přáteli a častěji preferují digitální aktivity. Rovněž se u nich projevuje tendence k uzavřenosti a obtíže spojené se schopností navazovat hluboké mezilidské vztahy s rodinou a rodinnými příslušníky, což může souviset s jejich zálibou v online komunikaci a interakcích na sociálních sítích. (Berg, 2020, s. 136)

Vzdělávací a sociální projevy Generace Z se rovněž odlišují od přechozích generací. Tito mladí lidé nejsou schopni vnímat látku předávanou učitelem. Preferují učení založené na spolupráci a objevování nových věcí v kolektivu. Mnozí z nich netráví volný čas s rodinou a domácí mazlíčky považují za prostředek sloužící k uspokojení vlastních potřeb než jako rovnocenného člena rodiny.

Závěrem lze konstatovat, že Generace Z představuje dynamickou skupinu s unikátními charakteristikami, které jsou formovány především technologickým prostředím, v němž vyrůstali. Zástupci této generace lze velmi jednoduše rozrušit, což může často vést k uzavření do vlastního světa. Tyto faktory se odrážejí nejen v jejich osobním a profesním životě, ale také ve způsobu, jakým vnímají svět a komunikují s ostatními. Na druhou stranu Generace Z se vyznačuje vysokou mírou adaptability a schopností rychle reagovat na změny v dynamickém prostředí. (Berg, 2020, s. 136)

2.6 Shrnutí

Ve druhé kapitole jsem se zaměřila na definici a charakteristiku jednotlivých generací. Generaci lze chápat jako skupinu lidí ovlivněných stejnými historickými, sociálními a technologickými událostmi, což vede ke sdílení podobného životního stylu a způsobu myšlení.

Pro potřeby bakalářské práce jsem vytvořila vlastní časové rozdělení generací na základě dostupné literatury. Každou generaci jsem časově vymezila podle období, ve kterém její příslušníci vyrůstali, a popsala ji charakteristickými znaky. Dále jsem shrnula hlavní přednosti a nedostatky, které jednotlivé generace přinášejí do pracovního prostředí, a tyto poznatky zpracovala přehledně do tabulky.

Segmentace generací poskytuje cenné poznatky o tom, jak různé generační charakteristiky ovlivňují pracovní prostředí, komunikaci, pracovní etiku a hodnoty. Porozumění těmto rozdílům je klíčové pro efektivní řízení a spolupráci v multigeneračních týmech. Kapitola také ukazuje, jak historické události, společenské změny a technologický pokrok formovaly přístupy různých generací k práci a životu.

3 Metodika zpracování bakalářské práce

Pro vypracování praktické části bakalářské práce byla zvolena metody analýzy, která umožňuje systematické zpracování a interpretaci získaných dat. Vzhledem k povaze zkoumaného tématu byla tato metoda vyhodnocena jako nejvhodnější, neboť umožňuje systematické zpracování a interpretaci získaných dat. Jejím cílem byla identifikace klíčových faktorů ovlivňujících mezigenerační komunikaci a odhalení hlavních bariér bránících její efektivitě.

Při přípravě této práce jsem použila ChatGPT (<https://chat.openai.com/>) za účelem pravopisné korektury. Po použití tohoto nástroje jsem provedla kontrolu obsahu a přebírám za něj plnou zodpovědnost.

Teoretická část práce byla založena na studiu odborné literatury, českých i zahraničních zdrojů, a na verifikaci primárních a sekundárních studií. Praktická část se zaměří na kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem tohoto výzkumu je analyzovat faktory ovlivňující komunikaci mezi generacemi, preferované komunikační styly a možnosti zlepšení interakce na pracovišti. Dotazník bude obsahovat uzavřené i polootevřené otázky a distribuován elektronicky mezi zaměstnance vybraných organizací. Před zahájením hlavního sběru dat proběhne pilotní testování za účelem ověření validity dotazníku, srozumitelnosti a případné úpravě nejasných formulací.

V závěru bakalářské práce proběhne komparace poznatků z literární rešerše a výsledků samotné analýzy dotazníkového šetření. Na základě komparace budou navržena doporučení ke zlepšení současného stavu mezigenerační komunikace na pracovišti.

4 Analýza komunikace ve vybraných organizacích

Tato kapitola se věnuje analýze aktuálního stavu mezigenerační komunikace zaměstnanců ve vybraných organizacích. Zkoumání proběhlo prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření, které se zaměřilo na identifikaci způsobů komunikace mezi jednotlivými generacemi, analýzu vnímaných komunikačních překážek a komunikačního šumu, stejně jako na diagnostiku faktorů ovlivňujících efektivitu intergeneračního dialogu. Získané výsledky výzkumu poslouží jako východisko pro formulaci doporučení a implementaci strategií vedoucích ke zlepšení komunikace na pracovišti.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen za pomoci aplikace Google Forms a mezi zaměstnance vybraných organizací distribuován pomocí e-mailu v rámci interní komunikace, ve kterém byla průvodní slova, a poté přímo odkaz a QR kód na dotazníkové šetření.

Před samotnou distribucí dotazníku byla provedena pilotáž, která měla za cíl ověřit jeho srozumitelnost a eliminovat případné nejasnosti v otázkách. Testovací verze byla zaslána pěti respondentům, kteří poskytli zpětnou vazbu ohledně formulace otázek a celkové struktury dotazníku. Na základě jejich připomínek byly provedeny dílčí úpravy, aby bylo zajištěno, že otázky budou jednoznačné a snadno srozumitelné pro všechny respondenty. Výsledky pilotního testování však nejsou zahrnuty do finálního výzkumného souboru.

Respondenti odpovídali na otázky zaměřené na různé aspekty mezigenerační interakce, včetně vnímaných bariér v komunikaci, preferovaných komunikačních stylů a možností zlepšení vzájemného porozumění mezi jednotlivými generacemi. Celkově mohli účastníci vyplnit maximálně 14 uzavřených otázek. Primárně se jednalo o otázky postojové, kdy svoje názory respondenti sdělovali prostřednictvím škály.

Odpovědi byly nabízeny ve čtyřstupňové škále, což umožnilo eliminaci neutrálních odpovědí a přispělo k přesnější interpretaci výsledků. Vzor celého dotazníku lze nalézt v Příloze A.

Dotazník byl strukturován do čtyř tematických částí, které se zaměřují na různé aspekty mezigenerační komunikace na pracovišti. První část dotazníku obsahuje základní identifikační otázky, které zjišťují délku pracovního působení v organizaci a věk respondentů. Tyto údaje umožňují kategorizaci respondentů podle generací a pracovních zkušeností. Druhá část se zaměřuje na nejčastěji používané komunikační kanály na pracovišti, řadí je dle preferencí a hodnotí jejich frekvenci využití. Dotazník dále zjišťuje, jak často se zaměstnanci

prostřednictvím těchto kanálů dozvídají o novinkách ve firmě. Část identifikuje generační rozdíly a případné bariéry v přenosu informací. Třetí část se zabývá kvalitou komunikace mezi generacemi, četnost nedorozumění a preference ohledně složení pracovních týmů. Dále zkoumá nejčastější překážky při komunikaci s kolegy z jiných věkových skupin. Tato část pomáhá odhalit hlavní problémy a potenciální oblasti ke zlepšení. Poslední část zkoumá výskyt komunikačních šumů mezi věkovými kategoriemi a celkovou informovanost ve firmě. Hodnotí, zda jsou interní informace dostatečné a včasné a pomáhá zjistit, jak efektivní je přenos informací v organizaci a kde by mohlo docházet k nedostatkům.

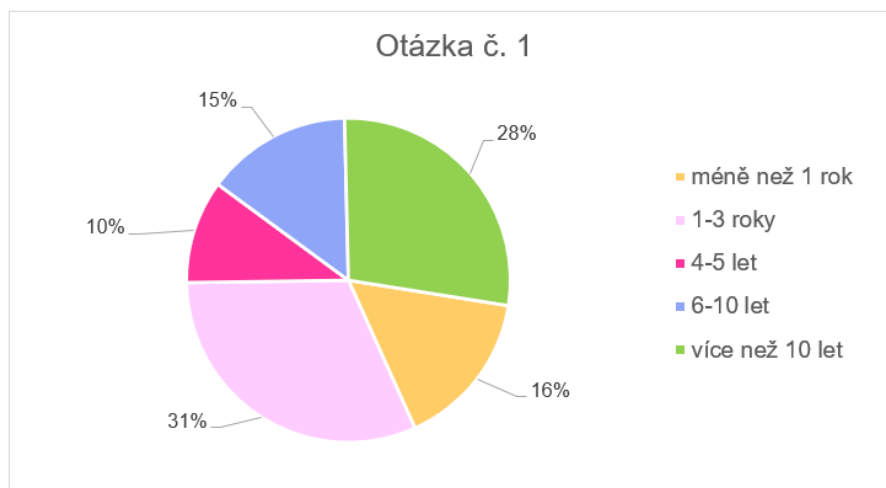
Celkově dotazník poskytuje komplexní pohled na mezigenerační komunikaci na pracovišti, identifikuje možné bariéry a nabízí podklad pro formulaci doporučení ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými věkovými skupinami

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 175 respondentů, přičemž 10 dotazníků bylo z důvodu nesprávného vyplnění vyřazeno. Nejpočetnější věkovou skupinou na pracovištích respondentů jsou zaměstnanci ve věku 29-45 let, kteří tvoří přibližně 50 % pracovní síly v organizacích, a tudíž mohou být výsledky mírně ovlivněny. Shromážděná data byla analyzována pomocí základních matematických a statistických metod, včetně kontingenčních tabulek a vizualizace prostřednictvím grafů. Analýza dat probíhala s využitím nástroje MS Office Excel. Výsledky jsou prezentovány prostřednictvím grafických výstupů ve formě tabulek a grafů. Díky grafickému zpracování je interpretace získaných dat přehlednější a jednodušší.

Otázka č. 1 - Jak dlouho pracujete v současné organizaci?

První otázka byla zaměřena na délku působení respondentů v současné organizaci. Největší podíl respondentů (31 %) pracuje ve firmě 4–5 let, přičemž těsně za nimi následuje skupina s méně než roční zkušeností (28 %). Naopak nejméně zastoupenou kategorií jsou zaměstnanci s 6–10 lety, kteří tvoří pouze 10 % respondentů. Výsledky ukazují, že v organizaci převažují zaměstnanci s kratší až středně dlouhou dobou působení.

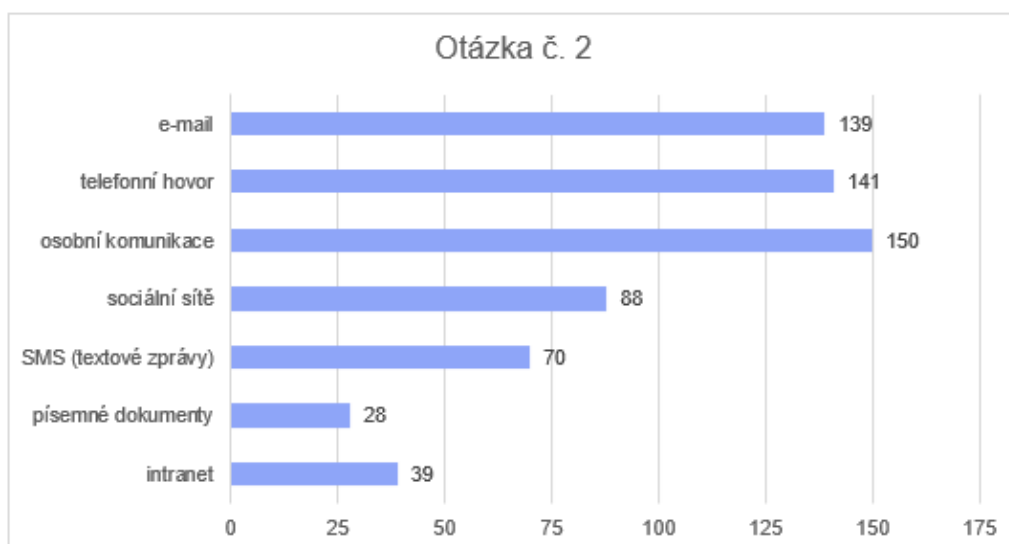


Obrázek 5: Grafické znázornění otázky č. 1

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Jaké komunikační kanály využíváte nejčastěji?

V otázce č. 2 měli respondenti zhodnotit, které komunikační kanály využívají nejčastěji. Nejvíce preferovaným komunikačním kanálem byla osobní komunikace, kterou zvolila největší část respondentů. Naopak mezi méně preferované kanály patřily nástroje intranet a písemné dokumenty. Výsledky naznačují, že osobní i digitální komunikace hrají v pracovním prostředí významnou roli, což je vzhledem k současnému růstu poptávky po digitalizaci a zvyšujícím se nárokům na efektivní pracovní procesy pochopitelné.

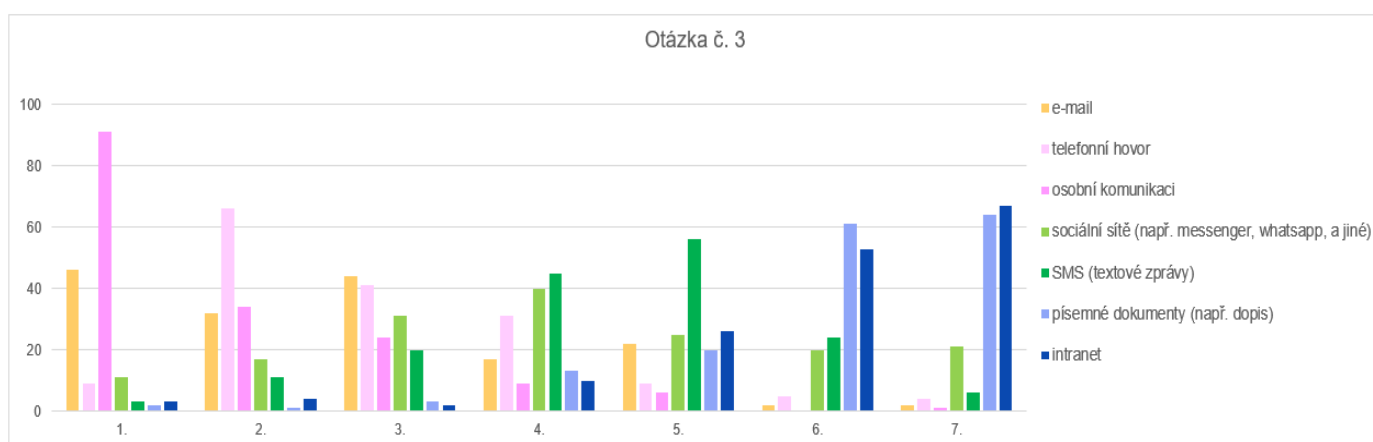


Obrázek 6: Grafické znázornění otázky č. 2

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 - Seřad'te komunikační kanály podle osobní preference.

Otázka č. 3 se zaměřila na seřazení komunikačních kanálů podle osobních preferencí respondentů. Nejčastěji upřednostňovanými komunikačními kanály byly osobní komunikace, telefonní hovory a e-mail, které zvolila největší část respondentů. Naopak méně preferovanými kanály se na základě odpovědí staly nástroje intranet, písemné dokumenty a SMS zprávy. Jak již bylo zmíněno, vzhledem k současnému stavu technologií a jejich neustálému rozvoji jsou tyto výsledky pochopitelné.

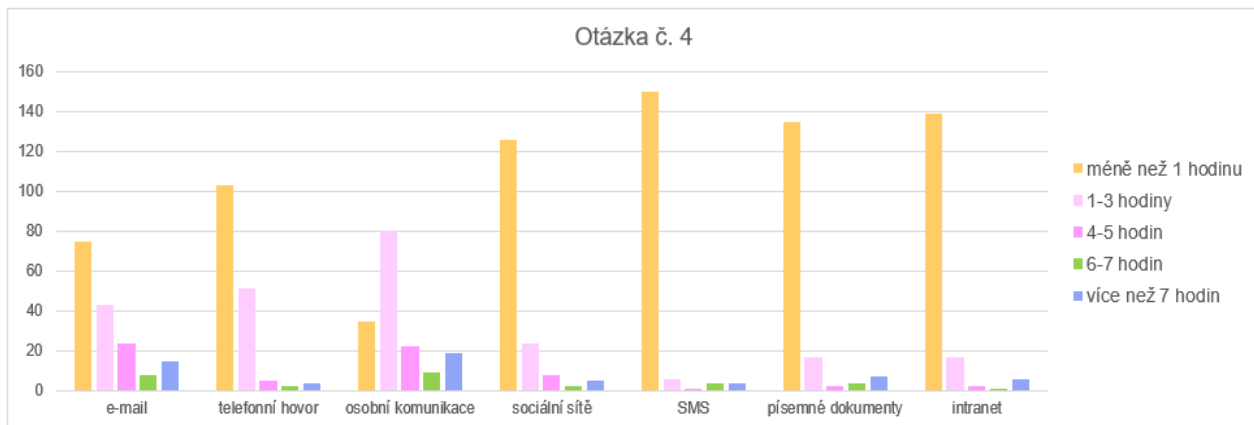


Obrázek 7: Grafické znázornění otázky č. 3

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Jak často využíváte dané komunikační kanály na pracovišti během dne?

V otázce č. 4 se respondenti vyjadřovali k četnosti využívání jednotlivých komunikačních kanálů na pracovišti během dne. Nejčastější odpovědí bylo „méně než 1 hodinu“ u většiny komunikačních kanálů, následované odpovědí „1–3 hodiny“ u osobní komunikace, telefonních hovorů a e-mailu. Výsledky naznačují, že většina kanálů je využívána minimálně. Překvapivým zjištěním je nízká četnost osobní komunikace, která by vzhledem k její důležitosti mohla být na pracovišti podceňována.



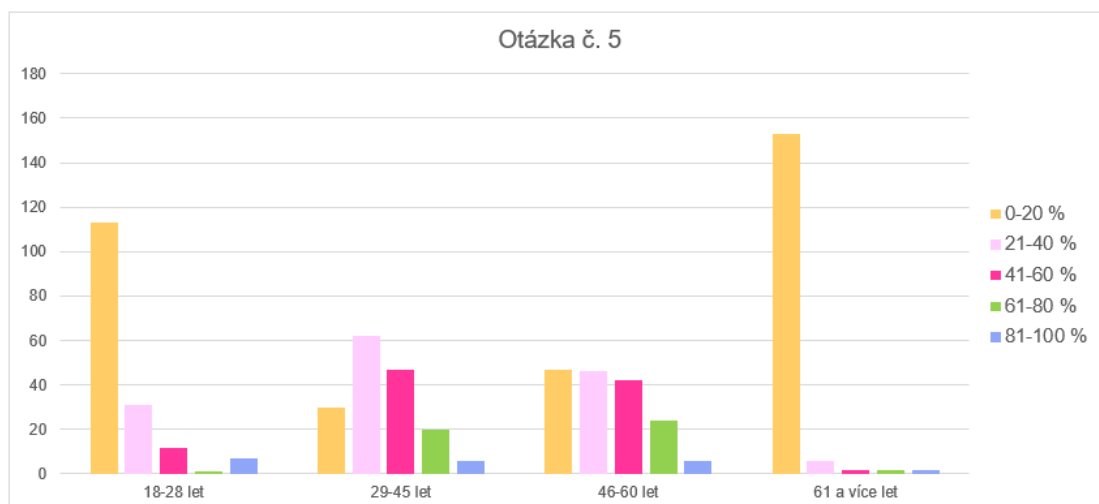
Obrázek 8: Grafické znázornění otázky č. 4

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 – Kolik procent tvoří jednotlivé věkové skupiny ve Vašem pracovním prostředí?

Otázka č. 5 je zaměřená na rozložení jednotlivých věkových skupin v pracovním prostředí. Z výsledků je patrné, že nejpočetnější věkovou skupinou na pracovištích respondentů jsou zaměstnanci ve věku 29-45 let, kteří tvoří přibližně 50 % pracovní síly v organizacích. To naznačuje, že některá pracoviště mohou být výrazně ovlivněna přítomností starších pracovníků.

Naopak mladší věkové skupiny (18–28 let a 61 let a více) jsou zastoupeny rovnoměrněji, přičemž jejich podíl se většinou pohybuje v nižších kategoriích procentuálního zastoupení. Věková skupina 29-45 let je rozložena mezi různé úrovně zastoupení, přičemž žádná konkrétní hodnota výrazně nepřevládá. Tyto výsledky mohou naznačovat trend stárnutí pracovního trhu nebo specifické složení pracovní síly v analyzovaných organizacích.



Obrázek 9: Grafické znázornění otázky č. 5

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 – Jak byste ohodnotili komunikaci mezi jednotlivými věkovými skupinami ve Vašem pracovním týmu?

Šestá otázka se zaměřila na hodnocení komunikace mezi jednotlivými věkovými skupinami. Data ukazují, že komunikace mezi různými generacemi je převážně hodnocena pozitivně. Přehledné shrnutí odpovědí je uvedeno v tabulkách 4–7.

Tabulka 4 zachycuje pohled věkové skupiny 18–28 let. Nejčastěji respondenti hodnotili komunikaci jako „velmi dobrou“ (81 odpovědí) a „dobrou“ (56 odpovědí), což svědčí o pozitivním vnímání této interakce. Negativní hodnocení („špatná“ nebo „velmi špatná“) se objevovalo jen výjimečně.

Tabulka 4: Hodnocení komunikaci věkovou skupinou 18-28 let

Možnost odpovědi	Věk respondentů				Celkový součet
	18-28 let	29-45 let	46-60 let	61 let a více	
velmi dobrá	32	19	27	3	81
dobrá	11	23	19	3	56
špatná	3	5	2	3	13
velmi špatná		1		1	2
nepracoval jsem s nimi	1	3	7	2	13
Celkový součet	47	51	55	12	165

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 se zaměřuje na věkovou skupinu 29–45 let. Nejčetnější odpovědi byly „velmi dobrá“ (85 odpovědí) a „dobrá“ (72 odpovědí), což potvrzuje pozitivní hodnocení komunikace. Negativní odpovědi byly zaznamenány pouze minimálně.

Tabulka 5: Hodnocení komunikaci věkovou skupinou 29-45 let

Možnost odpovědi	Věk respondentů				Celkový součet
	18-28 let	29-45 let	46-60 let	61 let a více	
velmi dobrá	17	34	31	3	85
dobrá	26	15	23	8	72
špatná	1	1			2
velmi špatná	1				1
nepracoval jsem s nimi	2	1	1	1	5
Celkový součet	47	51	55	12	165

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 hodnotí komunikaci z pohledu respondentů ve věku 46–60 let. Nejčastěji byla označena jako „velmi dobrá“ (76 odpovědí) a „dobrá“ (75 odpovědí), což naznačuje její převážně pozitivní vnímání. Negativní hodnocení („špatná“) se vyskytovalo jen ojediněle.

Tabulka 6: Hodnocení komunikaci věkovou skupinou 46-60 let

Možnost odpovědi	Věk respondentů				Celkový součet
	18-28 let	29-45 let	46-60 let	61 let a více	
velmi dobrá	11	24	34	7	76
dobrá	25	25	21	4	75
špatná	6	2		1	9
nepracoval jsem s nimi	5				5
Celkový součet	47	51	55	12	165

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 hodnotí komunikaci z pohledu věkové skupiny 61 let a více. Převažující hodnocení bylo „dobrá“ (65 odpovědí), „dobrá“ (46 odpovědí) a „nepracoval jsem s nimi“ (41 odpovědí). To naznačuje, že věková skupina 61 let a více není na pracovišti tak početně zastoupena, avšak jejich komunikace je i přesto hodnocena pozitivně. Naopak negativní hodnocení („špatná“) se vyskytovalo minimálně.

Tabulka 7: Hodnocení komunikaci věkovou skupinou 61 let a více

Možnost odpovědi	Věk respondentů				Celkový součet
	18-28 let	29-45 let	46-60 let	61 let a více	
velmi dobrá	9	14	17	6	46
dobrá	11	25	24	5	65
špatná	6	3			9
velmi špatná	2	1	1		4
nepracoval jsem s nimi	19	8	13	1	41
Celkový součet	47	51	55	12	165

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Jak často dochází k nedorozumění způsobeným věkovým rozdílem?

Otázka č. 7 se zaměřila na četnost nedorozumění způsobených věkovým rozdílem. Data naznačují, že tyto problémy se vyskytují spíše sporadicky. Přehled odpovědí je uveden v tabulkách 8–11.

Tabulka 8 zachycuje vnímání věkové skupiny 18–28 let. Nejčastější odpovědí bylo „zřídka“ (74 odpovědí), následované možnostmi „občas“ (32 odpovědí) a „nikdy“ (36 odpovědí).

Tabulka 8: Pravidelnost nedorozumění způsobené věkovým rozdílem vnímané skupinou 18-28 let

Možnost odpovědi	Věk respondentů				Celkový součet
	18-28 let	29-45 let	46-60 let	61 let a více	
pravidelně	1			3	4
často	3	3	1	1	8
občas	6	12	12	2	32
zřídka	22	24	25	3	74
nikdy	14	10	11	1	36
nepracoval jsem s nimi	1	2	6	2	11
Celkový součet	47	51	55	12	165

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 ukazuje pohled respondentů ve věku 29–45 let. Nejčastěji odpovídali „zřídka“ (79 odpovědí), dále „občas“ (37 odpovědí) a „nikdy“ (38 odpovědí).

Tabulka 9: Pravidelnost nedorozumění způsobené věkovým rozdílem vnímané skupinou 29-45 let

Možnost odpovědi	Věk respondentů				Celkový součet
	18-28 let	29-45 let	46-60 let	61 let a více	
pravidelně	1				1
často	2	3			5
občas	11	11	7	8	37
zřídka	22	28	28	1	79
nikdy	9	9	18	2	38
nepracoval jsem s nimi	2		2	1	5
Celkový součet	47	51	55	12	165

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 shrnuje vnímání věkové skupiny 46–60 let, kde převažovaly odpovědi „zřídka“ (79 odpovědí), „občas“ (33 odpovědí) a „nikdy“ (37 odpovědí).

Tabulka 10: Pravidelnost nedorozumění způsobené věkovým rozdílem vnímané skupinou 46-60 let

Možnost odpovědi	Věk respondentů				Celkový součet
	18-28 let	29-45 let	46-60 let	61 let a více	
pravidelně	2				2
často	4	3	1	1	9
občas	11	12	7	3	33
zřídka	19	28	28	4	79
nikdy	6	8	19	4	37
nepracoval jsem s nimi	5				5
Celkový součet	47	51	55	12	165

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 se věnuje skupině 61 let a více. Nejčastější odpovědí bylo „zřídka“ (62 odpovědí), následované „občas“ (27 odpovědí) a „nikdy“ (25 odpovědí). Významný podíl odpovědí tvořila

také možnost „nepracoval jsem s nimi“ (44 odpovědí), což, jak již bylo zmíněno, odráží nižší zastoupení této věkové kategorie na pracovišti.

Tabulka 11: Pravidelnost nedorozumění způsobené věkovým vnímané skupinou 61 let a více

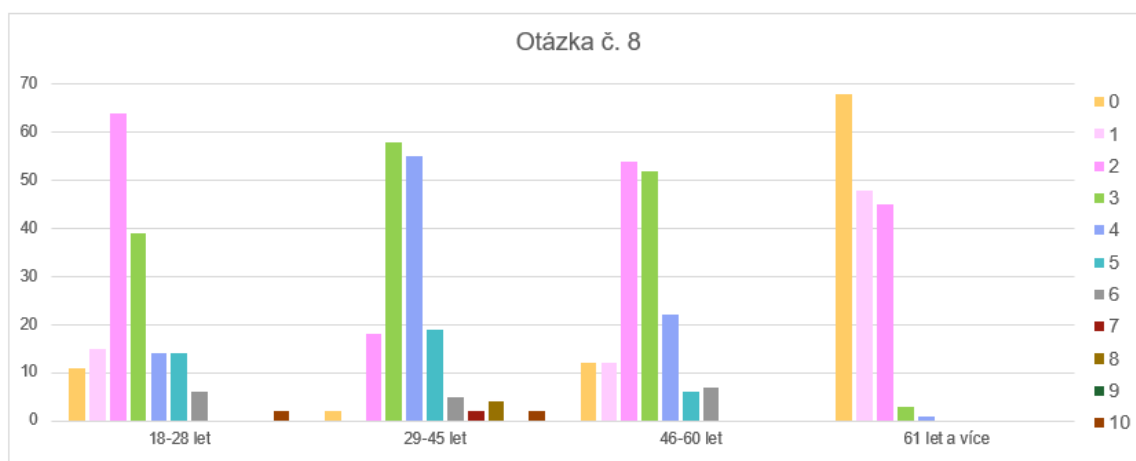
Možnost odpovědi	Věk respondentů				Celkový součet
	18-28 let	29-45 let	46-60 let	61 let a více	
pravidelně	2	1			3
často		2	2		4
občas	7	11	6	3	27
zřídka	13	21	23	5	62
nikdy	7	5	10	3	25
nepracoval jsem s nimi	18	11	14	1	44
Celkový součet	47	51	55	12	165

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Máte možnost si poskládat 10-členný pracovní tým, jaké složení s ohledem na věkové skupiny Váš tým bude mít?

V otázce č. 8 mají respondenti možnost sestavit desetiletý pracovní tým složený z lidí různých věkových skupin. Výsledky ukazují, že při výběru nejčastěji preferují kombinaci různých věkových kategorií. Největší zastoupení v preferovaných týmech mají zaměstnanci ve věku 29–45 let, následovaní skupinou 18–28 let. Naopak nejméně často respondenti zařazují do týmů pracovníky starší 61 let, což může souviset s jejich nižším zastoupením na pracovištích nebo s obavami ohledně adaptability na moderní pracovní metody.

V průměru si respondenti sestavují tým následovně: 2 členové ve věku 18–28 let, 4 členové ve věku 29–45 let, 3 členové ve věku 46–60 let a 1 člen starší 61 let.



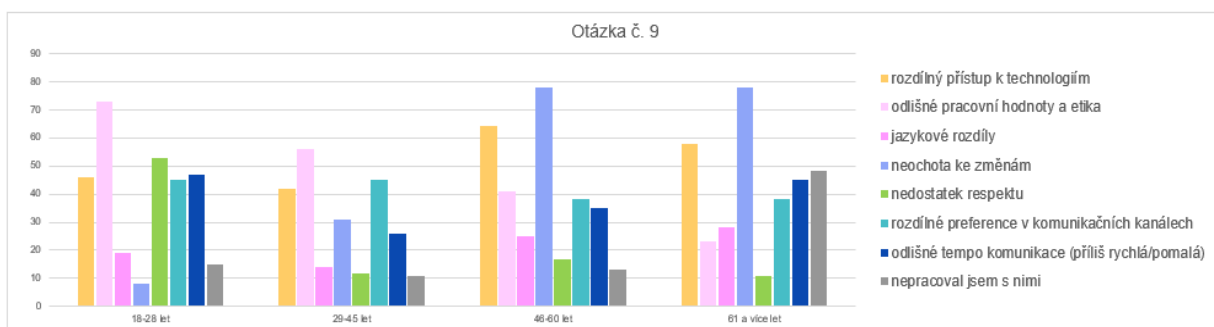
Obrázek 10: Grafické znázornění otázky č. 8

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 – S jakými překážkami se nejčastěji setkáváte při komunikaci s lidmi daných věkových kategorií?

Devátá otázka se zaměřuje na překážky, se kterými se lidé různých věkových kategorií nejčastěji setkávají při komunikaci na pracovišti. Výsledky ukazují, že mezi nejčastější problémy patří neochota ke změnám, rozdílný přístup k technologiím a jazykové bariéry.

Z grafu je patrné, že starší generace často vnímá jako překážku rychlost a nedostatek respektu ze strany mladších kolegů. Naopak mladší pracovníci se mohou potýkat s neochotou starších zaměstnanců přizpůsobit se změnám a s jejich odlišným způsobem předávání informací.

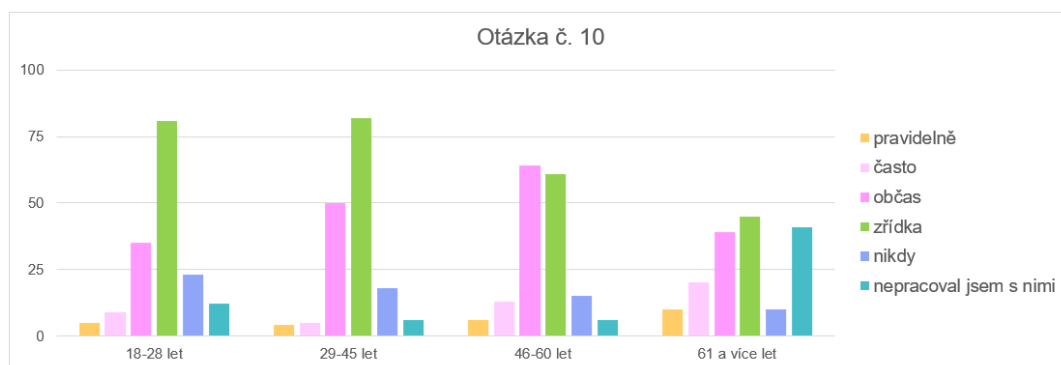


Obrázek 11: Grafické znázornění otázky č. 9

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Jak často se stává, že u daných věkových kategorií ovlivňují komunikaci "komunikační šumy"?

U otázky deset se zaměřuji na frekventovanost „komunikačních šumů“ u lidí rozdílného věku. Odpovědi respondentů naznačují, že komunikační šumy mezi věkovými skupinami nejsou výjimečné, ale vyskytují se spíše občas nebo zřídka. Nejčastěji jsou hlášeny u interakcí mezi nejmladší a nejstarší věkovou skupinou, což potvrzuje hypotézu, že rozdílné zkušenosti a přístup ke komunikaci mohou vést k nedorozuměním. Přesto se výrazná většina respondentů domnívá, že tyto situace nejsou závažným problémem.

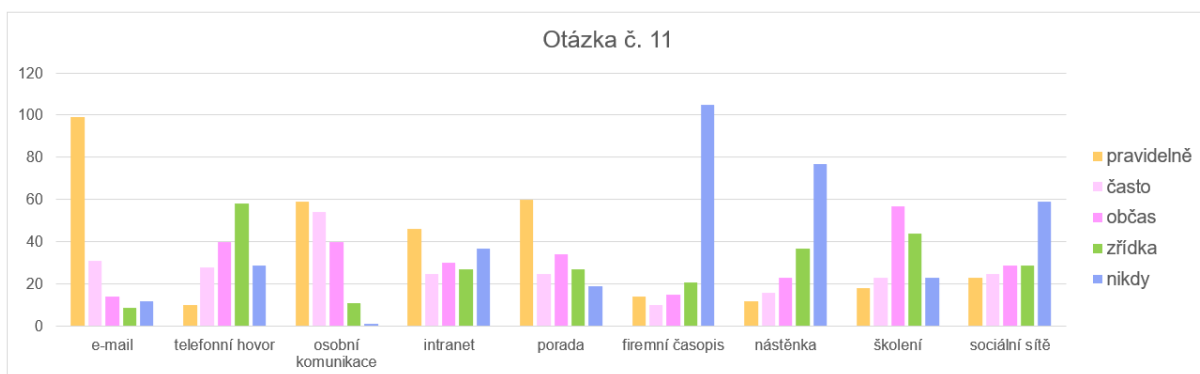


Obrázek 12: Grafické znázornění otázky č. 10

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Jak často se dozvídáte o novinkách v rámci firmy skrz zmíněné komunikační kanály?

Otázka č. 11 se zaměřuje na způsob a pravidelnost komunikace novinek směrem k zaměstnancům. Data ukazují, že nejčastějším zdrojem informací o novinkách ve firmě jsou osobní komunikace, e-mail a porady, zatímco tradiční písemné dokumenty nebo intranet jsou využívány méně často. Mladší generace preferují digitální formy informování, zatímco starší zaměstnanci dávají přednost osobnímu kontaktu nebo telefonním hovorům.

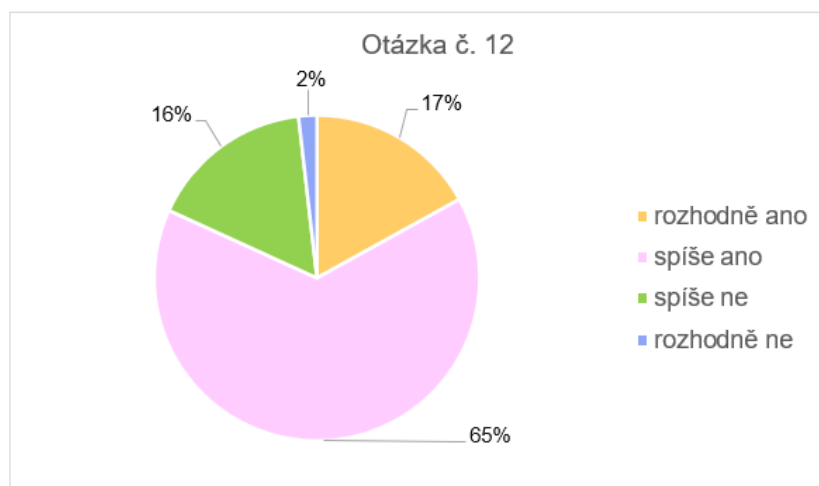


Obrázek 13: Grafické znázornění otázky č. 11

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Hodnotíte informovanost ve Vaší firmě jako dostatečnou?

Dvanáctá otázka hodnotí informovanost ve firmě. Výsledky ukazují, že většina respondentů považuje informovanost ve firmě za dostatečnou. Nejčastější odpovědí bylo „spíše ano“ (65 %), což naznačuje, že komunikace ve firmě funguje poměrně dobře, avšak existuje prostor pro zlepšení. Malá část respondentů uvedla, že informovanost je nedostatečná, což by mohlo signalizovat potřebu lepšího přenosu informací směrem k zaměstnancům.

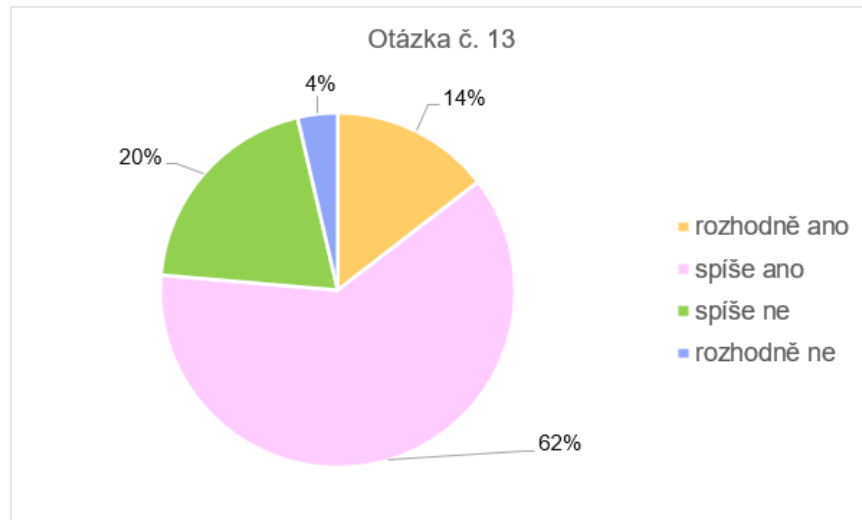


Obrázek 14: Grafické znázornění otázky č. 12

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 – Hodnotíte informovanost ve Vaší firmě jako včasnou?

V otázce č. 13 respondenti hodnotí frekvenci poskytování informací ve firmě. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá informovanost jako včasnou, avšak přibližně třetina respondentů má opačný názor. Nejčastější odpovědí bylo „spíše ano“ (62 %), což naznačuje, že ačkoli většina pracovníků dostává informace včas, stále dochází ke zpožděním v komunikaci, což představuje prostor pro zlepšení.

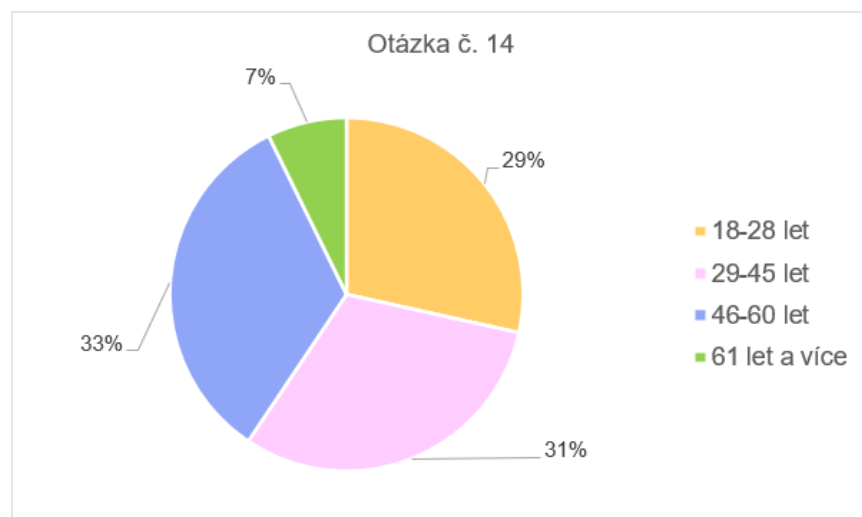


Obrázek 15: Grafické znázornění otázky č. 13

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 - Jaký je Váš věk?

Otázka čtrnáct se zaměřuje na věk respondentů pro identifikaci generace. Největší skupinu tvoří lidé ve věku 46-60 let (33 %) naopak nejmenší zastoupení má skupina 61 let a více (7 %).



Obrázek 16: Grafické znázornění otázky č. 14

Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy na zlepšení mezigenerační komunikace

5.1 Otevřená komunikace

Komunikace na pracovišti je klíčovým aspektem pro vytváření a udržování kvalitních pracovních vztahů a pozitivní organizační kultury. Sdílení zkušeností a zkvalitnění komunikace pro vzájemné porozumění mezi generacemi může být podpořeno prostřednictvím otevřené komunikace. Podle Adu-Oppong a Agyin-Birikorang (2014) absence prostředí umožňujícího otevřenou a jasnou komunikaci může vést k negativnímu dopadu na pracovní kulturu, což se odráží na poklesu produktivity zaměstnanců. Tito autoři rovněž uvádějí, že organizace, které aktivně podporují otevřenou a snadnou výměnu názorů mezi nadřízenými a podřízenými, vykazují výrazně nižší míru fluktuace zaměstnanců.

Pracovní prostředí, v němž jsou zaměstnanci podněcováni k otevřenému sdílení svých nápadů týkajících se pracovních záležitostí a dostávají pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu, posiluje jejich pocit uznání a motivaci. Když jsou zaměstnanci pravidelně oceňováni a jejich zpětná vazba je brána v úvahu, zvyšuje to nejen jejich pracovní spokojenosti a ochotu dosahovat vyšší kvality práce, ale i loajalitu k organizaci. Efektivní komunikace tedy přispívá k budování důvěry, což má pozitivní vliv na celkovou pracovní atmosféru. (Bergman ed. al., 2016)

Podobné závěry prezentují i autoři Bergman, Dellve a Skagert (2016) nebo Evangelos Ergen (2010), kteří potvrzují, že otevřené komunikační klima je nezbytné pro zlepšení pracovního prostředí a může být považováno za faktor podporující zdraví. Tím vytváří podmínky pro aktivní zapojení zaměstnanců a umožňuje jim vyjadřovat svůj vliv, přispívá k jejich celkovému blahu. Tento pohled na otevřenou komunikaci a důvěru v pracovních vztazích koresponduje s názorem Lindy Durré (2012), která tvrdí, že *„Důvěra, čestné chování a otevřená komunikace jsou stavebními kameny, na kterých stojí dobré pracovní vztahy a zdravý každé organizace. Úkolem majitelů firem, manažerů a nadřízených obecně je vybudovat firmu, ve které vládne duch přátelství, vzájemné podpory a kde se všichni zaměstnanci cítí být zplnomocnění.“*

Otevřená komunikace v pracovním prostředí nejenže pomáhá předcházet konfliktům, ale také umožňuje jejich konstruktivní řešení. Podle Adu-Oppong a Agyin-Birikoranga (2014) lze neshody zvládnout prostřednictvím jasné a otevřené diskuse, která podporuje vzájemné porozumění. Autoři navíc zdůrazňují, že takový přístup podněcuje k profesnímu i osobnímu rozvoji jednotlivců. Podobný pohled zastávají také autorky Bergman, Dellve a Skagert (2016),

kteřé považují otevřené komunikační klima za klíčový prvek spolupřáce. Zdůrazňují, že upřímná a neomezená výměna názorů podporuje toleranci mezi kolegy a přispívá k snížení výskytu konfliktů.

Otevřená komunikace, jak uvádějí Adu-Oppong a Agyin-Birikorang (2014), přispívá ke zvýšení produktivity. Tohoto efektu lze dosáhnout, pokud je komunikace ze strany vedení společnosti jasná a srozumitelná, což zaměstnancům umožňuje přesně pochopit, jaké požadavky jsou na ně kladeny, aby bylo dosaženo stanovených cílů, záměrů a vizí. Díky tomu jsou zaměstnanci schopni plnit úkoly v souladu s požadavky a očekávanými standardy výkonu. Autoři dále zdůrazňují, že organizace by měla efektivně využívat své zdroje. Pokud však dochází k problémům, krizím a konfliktům v důsledku špatné komunikace mezi zaměstnanci, vede to k zbytečným zpožděním a plýtvání zdroji, což následně snižuje produktivitu celé organizace. Proto je nezbytné zajistit správnou komunikaci ve všech podnicích, aby se těmto problémům předešlo a eliminovaly se negativní důsledky s nimi spojené. (Bergman ed. al., 2016)

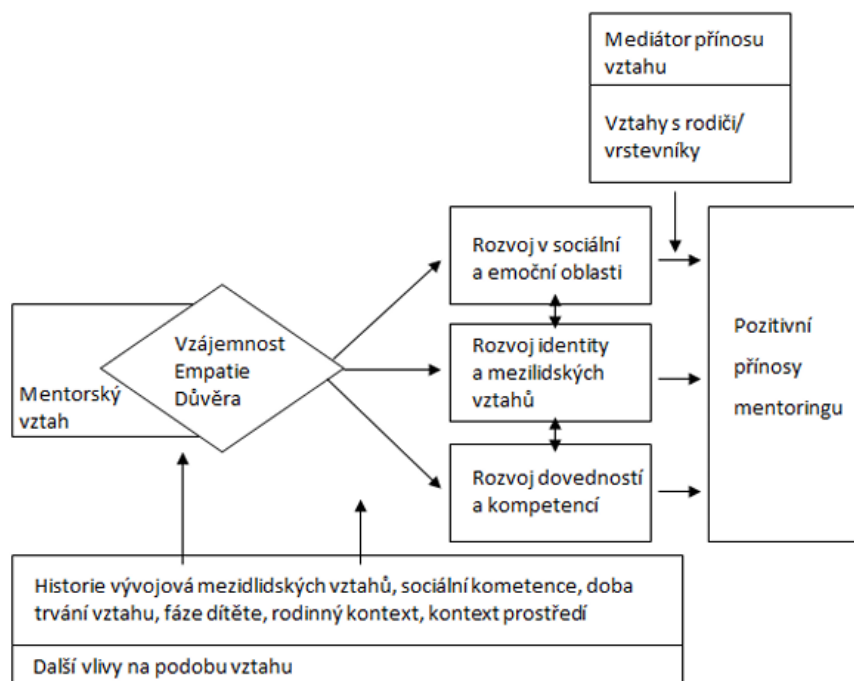
5.2 Mentoring

Pojem mentoring je často spojován s poskytováním podpory, vedení a neformální pomoci méně zkušeným kolegům či novým zaměstnancům. Na rozdíl od jiných forem profesního rozvoje je mentoring založen na vzájemné důvěře, respektu, otevřenosti, podpoře a ochotě sdílet znalosti. Tento proces lze chápat jako proces „řízeného učení“. Přestože mentor může podporovat více lidí, nejčastěji se jedná o individuální spolupřáci mezi starším zkušenějším mentorem a méně zkušeným a mladším mentee. (Rhodes, 2005, s. 4; Misko, 2008)

Mentoring představuje proces přinášející vzdělávací i sociální výhody pro všechny zúčastněné, a to jak v případě formálních programů organizovaných společnostmi, tak i při přirozeně vzniklých neformálních vztazích. Autorka uvádí, že za základě těchto zkušeností mentor získává pocit uspokojení (naplnění) tím, že může předávat cenné rady a podporu méně zkušeným a mladším pracovníkům, čím zároveň rozvíjí své komunikační a leadership dovednosti. Naopak mentee si osvojuje potřebné pracovní dovednosti, získává nové znalosti a rozšiřuje svoji síť kontaktů a podpůrných systémů, což přispívá k zvyšování jeho sebevědomí a osobnímu či profesnímu rozvoji. (Misko, 2008)

Podobný pohled na mentoring zastávají i další autoři, kteří zdůrazňují, že mentoring představuje mezilidskou výměnu ovlivněnou vnímáním mentora i mentorovaných osob (mentee). Zároveň může docházet ke spojení různých generací a jejich vzájemné komunikaci

probíhající jak na formální, tak i neformální úrovni, jež prohlubuje vzájemné porozumění. (Nunan ed. al., 2023) Misko (2008) doplňuje, že efektivita mentoringu závisí na osobních vlastnostech mentee a odborných dovednostech mentora. Důležité je, aby mentor měl ochotu sdílet své znalosti, rozuměl požadavkům dané pracovní oblasti a vnímal přidanou hodnotu mentoringu. Jeho role by měla být spíše průvodcem, který podporuje samotné myšlení a rozhodování mentee, než učitelem předávajícím informace. Klíčovým faktorem úspěšného mentoringu je vzájemná důvěra, respekt mezi účastníky procesu a dostatek prostoru pro vzájemnou komunikaci. Důkladně rozpracovaný model procesu zprostředkování přínosů mentoringu je na Obrázku 17. (Misko, 2008; Rabušicová ed. al., 2024, s. 231)



Obrázek 17: Model procesu zprostředkování přínosů mentoringu

Zdroj: (Rhodes, 2005, s. 32)

5.2.1 Mentoring v mezigeneračním prostředí

Autor Dale C. Howe (2010) popisuje mentoring v mezigeneračním prostředí jako důležitý proces, který pomáhá udržovat kontinuitu v rychle se měnícím světě. Vytváří prostor pro vzájemné porozumění mezi lidmi různých věkových skupin, což přispívá k atmosféře vzájemného respektu k jejich odlišnostem. Mladší generace se učí od starších vyváženému přístupu k životu, zatímco starší mohou získat nových jednodušší pohled na svět.

Mezigenerační mentoring přináší výzvy i příležitosti. Otevírá prostor pro konfrontaci odlišných perspektiv a vyžaduje otevřenosti i schopnost překonávat rozdíly v chápání významů slov a hodnot. Tento proces může být obohacující, ale také náročný, protože jednotlivé generace

často vnímají svět odlišně, proto proces vyžaduje otevřenost a promyšlený přístup. Mladší generace tíhnou ke komunitnímu pojetí spolupráce, zatímco starší mohou mít tendenci k individuálnímu přístupu. Pro smysluplný dialog a budování pevných vztahů je klíčové překonávat bariéry a aktivně investovat do vzájemné komunikace. (Wheelwright ed. al., 2010)

5.3 Spolupráce v týmech

Společná práce na projektech přispívá k odbourávání bariér mezi lidmi různých generací, podporuje sdílení zkušeností a posiluje týmovou komunikaci. Generační rozmanitost přináší různé pohledy na problémy, širší spektrum dovedností a znalostí, což vede k inovativnějším a efektivnějším řešením, a tak i optimalizaci výsledků. Díky tomu mohou smíšené týmy lépe porozumět vzájemným způsobům komunikace a spolupráce.

Efektivní tým však nestojí jen na rozdílnosti jeho členů, ale především na schopnosti tuto rozmanitost využít. Klíčem k úspěchu je propojení individuálních schopností jednotlivých členů a jejich sladění směrem ke společnému cíli, který reflektuje jejich zájmy a potřeby. Synergie vznikající vzájemnou inspirací a vyvažováním silných a slabých stránek umožňuje nejen zvýšení výkonu týmu, ale také obohacení o nové perspektivy a kreativní nápady přinášející novou kvalitu práce. (Hrazdilová, 2016, s. 385)

Jak již bylo zmíněno zavedení týmové spolupráce může výrazně přispět k vyšší produktivitě a pracovnímu výkonu. Úspěch však závisí na správném výběru členů týmu. Před samotným sestavením týmu je nezbytné jasně definovat cíle, které budou srozumitelné, měřitelné a v souladu s celkovými strategiemi organizace. Zároveň je nutné určit očekávané výsledky a požadované dovednosti či vlastnosti členů týmu.

Důležitou roli v procesu týmové spolupráce hraje vedoucí týmu, který by měl jednotlivým členům nejen objasnit smysl a význam společné práce, ale také pomáhá jednotlivým členům se ztotožnit s vytyčenými cíli. Jeho úkolem je rovněž stanovit odpovědnosti a pravomoci členů, čímž přispívá k efektivnímu rozdělení úkolů a koordinaci činností. K dosažení optimální spolupráce je nezbytné, aby vedoucí disponoval zkušenostmi s řízením, uměl motivovat a inspirovat ostatní členy týmu. Díky tomu si může přirozeně vybudovat neformální autoritu, která pozitivně ovlivňuje pracovní dynamiku a podporuje soudržnost týmu. (Hrazdilová, 2016, s. 385; Bednář, 2022, s. 120)

Při sestavování týmu je klíčové vybírat členy nejen na základě jejich odborných znalostí a dovedností, ale také s ohledem na jejich schopnost spolupracovat a respektovat pravidla

týmové práce. Každý člen by měl zastávat roli odpovídající jeho schopnostem a přispívat k celkové synergii týmu. Důležitou součástí této fáze je také vymezení specifických rolí, jako jsou inovátor, koordinátor, analytik, stmelovač či realizátor, které napomáhají optimální spolupráci a vzájemnému doplňování se členů týmu. (Hrazdilová, 2016, s. 385)

Po vytvoření týmu je zásadní nastavit jasná pravidla spolupráce, která mohou být flexibilní, přizpůsobovat se aktuálním potřebám a udržovat dobré vztahy mezi členy. Jejich existence přispívá k udržení struktury a zajištění plynulého chodu týmové práce. Samotné řešení úkolů pak zahrnuje systematické rozdělení činností, stanovení harmonogramu a definování metod hodnocení úspěšnosti. Zásadní je rovněž vymezení odpovědností a pravomocí jednotlivých členů a stanovení mechanismů pro řešení případných problémů. Týmová práce se proto zaměřuje na aktivní spolupráci, využívání vhodných technik týmového rozhodování a průběžné vyhodnocování pokroku směrem k dosažení stanovených cílů, které je uznávaná s ohledem na společné autorství. (Hrazdilová, 2016, s. 385)

Poslední fází týmové spolupráce by mělo následovat zhodnocení výsledků a reflexe celého průběhu spolupráce. Základním prvkem této etapy je zpětná vazba, které umožňuje nejen posouzení dosažení cílů, ale také identifikace silných a slabých stránek týmové práce. Otevřená a konstruktivní diskuze o získaných zkušenostech podporuje neustálý rozvoj kolektivu a zvyšování jeho synergie. Zároveň přispívá k posilování vzájemné důvěry a vytváření pozitivního pracovního prostředí. Sdílení zpětné vazby mezi členy týmu je zásadní zejména tehdy, pokud je komunikace otevřená a založená na vzájemném respektu. Celkově tak práce v týmu nejen podporuje profesní růst jednotlivců, ale také napomáhá budování pevných mezilidských vztahů a zlepšuje komunikaci napříč generacemi. (Hrazdilová, 2016, s. 385)

5.4 Výběr vhodných komunikačních nástrojů

Dalším opatřením, které může přispět ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci rozdílných generací v pracovním prostředí, je pečlivý výběr komunikačních nástrojů a kanálů. Při volbě vhodného způsobu předávání informací je zásadní zohlednit, s kým komunikace probíhá, a přizpůsobit ji tak, aby byla dosažena maximální efektivita sdělení. Tento výběr by měl reflektovat nejen generační rozdíly mezi zaměstnanci, ale také povahu jejich pracovních pozic, individuální technologické dovednosti a specifika firemní kultury.

Například zaměstnanci pracující v terénu nebo ve výrobních provozech nemusí mít neustálý přístup k online komunikačním nástrojům. Z tohoto důvodu je nezbytné přizpůsobit

komunikační strategie jejich pracovním podmínkám a zajistit efektivní přenos informací i bez nutnosti digitálních technologií.

Generační rozdíly hrají významnou roli také v preferencích jednotlivých komunikačních kanálů. Mladší generace často upřednostňují textovou komunikaci prostřednictvím chatovacích aplikací, které považují za rychlé a efektivní. Naopak starší častěji preferují osobní setkání nebo telefonickou komunikaci, jež lépe odpovídá jejich potřebám. Přesto je důležité vyvarovat se stereotypům a přistupovat k zaměstnancům individuálně, s ohledem na jejich osobní preference a pracovní situaci.

Pro zajištění efektivní komunikace napříč generacemi by organizace měly zavést jasná pravidla a doporučení pro interní komunikaci. Tato opatření by měla reflektovat rozdílné potřeby zaměstnanců a podporovat plynulý tok informací v rámci pracovního kolektivu. Flexibilní přístup k volbě komunikačních prostředků spolu s respektem k individuálním preferencím může výrazně přispět k eliminaci komunikačních bariér a ke zlepšení spolupráce mezi generacemi na pracovišti.

6 Závěr

Mezigenerační odlišnosti v oblasti komunikace představují v současné společnosti stále významnější a aktuálnější téma, které má dopad nejen na pracovní prostředí, ale také na širší spektrum mezilidských interakcí. Každá generace byla formována odlišnými sociokulturními a historickými podmínkami, jež ovlivnily jejich pohled na svět, hodnotovou orientaci, způsob uvažování i preferované způsoby komunikace. Významnou roli v tomto procesu sehrává technologický pokrok, který zásadně transformoval komunikační praktiky. Tyto rozdíly mohou být příčinou nedorozumění a komunikačních bariér, avšak při adekvátním přístupu mohou sloužit jako zdroj inovací a vzájemného obohacení. Zásadní je proto vytvářet prostředí, které nejen respektuje rozdílné komunikační styly jednotlivých generací, ale zároveň aktivně podporuje jejich vzájemné pochopení a spolupráci. Významnou úlohu v tomto procesu hrají vzdělávací aktivity, otevřená organizační kultura a školení zaměstnanců zaměřené na tuto problematiku.

Organizace, které se cíleně věnují zlepšování mezigenerační komunikace, mohou získat výhodu v podobě širšího spektra zkušeností, různorodých perspektiv i lepší schopnosti adaptace na měnící se podmínky trhu. Přístup založený na otevřenosti a respektu nejenže pomáhá překonávat komunikační bariéry, ale také podporuje efektivnější spolupráci, posiluje soudržnost kolektivu, stimuluje inovativní přístupy k řešení problémů a celkově zlepšuje kvalitu mezilidských vztahů. Mezigenerační komunikace tak představuje nejen výzvu, ale i příležitost pro další rozvoj a posilování sociální soudržnosti. Výsledky této práce mohou sloužit jako základ pro budoucí výzkumy i praktické aplikace v oblasti řízení lidských zdrojů.

Bakalářská práce se zaměřila na problematiku mezigenerační komunikace a její vliv na pracovní prostředí. Cílem práce bylo zhodnotit současný stav komunikace ve vybraných organizacích a identifikovat, zda mezi zaměstnanci dochází ke konfliktům vyplývajícím z generačních rozdílů.

V rámci práce byly nejprve definovány základní principy komunikace, popsány její formy a nástroje, a zároveň byl nastíněn rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací. Dále došlo k charakteristice jednotlivých generací, jejich hodnot, postojů a komunikačních stylů, což přispělo k hlubšímu porozumění potenciálním bariérám v komunikaci. Výzkumná část pak pomocí dotazníkového šetření odhalila konkrétní problémy i klíčové prvky ve firemní komunikaci napříč generacemi.

Na základě zjištěných dat byla navržena doporučení pro zlepšení mezigenerační komunikace, která byla detailně rozpracována ve finální části práce. Mezi hlavní návrhy patří podpora transparentní a otevřené komunikace uvnitř organizace, jež vytváří prostředí pro upřímnou výměnu názorů mezi zaměstnanci. Dále bylo doporučeno zavedení mentoringových programů, které mohou napomoci efektivnímu předávání zkušeností a zároveň posílit vzájemné porozumění mezi generacemi. Doporučena byla také týmová spolupráce zaměstnanců napříč generacemi, která podporuje sdílení různorodých pohledů a zvyšuje efektivitu práce. V neposlední řadě byla zdůrazněna nutnost optimalizace využívání komunikačních nástrojů a kanálů s cílem předcházet nedorozuměním a zefektivnit pracovní procesy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. 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.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. V Praze: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-592-6.
3. BERG, Monika van den. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.
4. BERGH, Joeri van den a BEHRER, Mattias. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0002-5.
5. BERGH, Joeri van den a BEHRER, Mattias. *How cool brands stay hot: branding to generation Y and Z*. Third edition. London: KoganPage, 2016. ISBN 978-0-7494-7717-2.
6. BERGMAN, C., DELLVE, L., & SKAGERT, K. (2016). *Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization*. WORK, 54(3), 533-541. <https://doi.org/10.3233/WOR-162366> (Original work published 2016)
7. DURRÉ, Linnda. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálními manipulátorům, závislákům*. Praha: Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-366-5.
8. ERGEN, Evangelos. Workplace Communication: A case study on informal communication network within an organization. Retrieved from: URL: <http://ergen.gr/files/WorkplaceCommunicationInformalCommunication-Framework.pdf>, 2010.
9. FIEDLER, Jiří. *Komunikace v řízení*. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0698-X.
10. HARRIS, Anastázie. Jste mileniál, staromileniál či babyboomer? Pět druhů generací a jak se v nich vyznat. Flowee [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/civilizace/3873-jste-milenial-nebo-babyboomer-pet-druhu-generaci-a-jak-se-v-nich-vyznat>
11. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:9714e480-fed8-11e8-a5a4-005056827e52>.
12. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení: Učebnice*. E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9
13. JIRÁSKOVÁ, Věra. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-868-6180-5.

14. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a DRDLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9730-8.
15. KOTLER, Philip a KEVIN KELLER LANE. *Marketing management: 14. vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8570-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-management-741/>.
16. MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 3rd ed., fully expanded and updated. Bella Vista, Australia: McCrindle Research, 2014. ISBN 978-0-9924839-0-6.
17. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-8864-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/komunikacni-dovednosti-v-praxi-1803/>.
18. MISKO, Josie. *Combining Formal, Non-Formal and Informal Learning for Workforce Skill Development*. Adelaide: NCVER, 2008. ISBN 978-1-9214-1261-5.
19. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. C. H. Beck pro praxi. Praha: Beck, 2005. ISBN 80-717-9310-8.
20. NUNAN, Jennerdene L. Rubbi; EBRAHIM, Aysha B. and STANDER, Marius W. Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor-mentee relations. *SA j. ind. Psychol.* [online]. 2023, vol.49, n.1 [cited 2025-03-30], pp.1-11. Available from: <http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632023000100011&lng=en&nrm=iso>. ISSN 2071-0763. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2067>.
21. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. [Praha]: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.
22. POKORNÁ, Andrea. *Komunikace se seniory*. Sestra. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3271-8.
23. PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Expert. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
24. RABUŠICOVÁ, ed. *Učení a vzdělávání dospělých: Kontexty, teorie a výzkumy*. Grada, 2024. ISBN 978-80-271-7369-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/uceni-a-vzdelavani-dospelych-12663/>.
25. RHODES, Jean E. A model of youth mentoring. *Handbook of youth mentoring*, 2005, 30-43.
26. STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0174-0.

27. SVOBODNÍKOVÁ, Denisa. Jen škola nestačí. Forbes special [online]. (nedatováno). Dostupné z: <https://generace.forbes.cz/jen-skola-nestaci/>
28. TANNER, O.C. Creating and Communicating Culture for an Intergenerational Workforce. O.C. Tanner [online]. 2010. Dostupné z: <https://www.octanner.com/articles/creating-and-communicating-culture-for-an-intergenerational-workforce>
29. TOTEJA, Monisha. Navigating Intergenerational Communication. Forbes [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2022/10/19/navigating-intergenerational-communication/>
30. VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
31. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Komunikace. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
32. WHEELWRIGHT, Verne. Career development for a very long life. *Career Planning and Adult Development Journal*, 2010, 26.2: 82-88.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zaměřené na **mezigenerační komunikaci na pracovišti**. Cílem šetření je lépe porozumět tomu, jak různé generace v pracovním prostředí spolu komunikují, jaké mohou vznikat bariéry i jaké faktory přispívají k efektivní spolupráci.

Dotazník je zcela **anonymní** a jeho vyplnění zabere přibližně 5 minut a své odpovědi **zasílejte nejpozději do 19.3.2025**. Získaná data budou použita výhradně pro účely bakalářské práce. Vaše odpovědi jsou pro mě velmi cenné a pomohou k vytvoření doporučení ke zlepšení komunikace mezi generacemi na pracovišti.

Pokud byste měli jakékoli dotazy nebo by Vás téma zaujalo a chtěli byste se dozvědět více, neváhejte mě kontaktovat na emailovou adresu michaela.jirku@student.upce.cz.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas a ochotu se do výzkumu zapojit!

S pozdravem

Michaela Jirků
studentka Univerzity Pardubice

Jak dlouho pracujete v současné organizaci? *

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-5 let
- 6-10 let
- více než 10 let

Jaké komunikační kanály využíváte nejčastěji? (zaškrtněte všechny, které se vás týkají) *

- e-mail
- telefonní hovor
- osobní komunikaci
- sociální sítě (např. messenger, whatsapp, a jiné)
- SMS (textové zprávy)
- písemné dokumenty (např. dopis)
- intranet

Seřadte komunikační kanály podle osobní preference, pro každé pořadí zvolte pouze jednu odpověď (např. 1. SMS, 2. telefonní hovor atd., jednotlivý komunikační kanál lze zaškrtnout pouze jednou) *

	e-mail	telefonní h...	osobní ko...	sociální sít...	SMS (text...	písemné d...	intranet
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak často využíváte dané komunikační kanály na pracovišti během dne? *

	méně než 1 ho...	1-3 hodiny	4-5 hodin	6-7 hodin	více než 7 hodin
e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefonní hovor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobní komuni...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální sítě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
písemné doku...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kolik procent tvoří jednotlivé věkové skupiny na Vašem pracovním prostředí? *

	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
18-28 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29-45 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46-60 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61 let a víc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak byste ohodnotili komunikaci mezi jednotlivými věkovými skupinami ve Vašem pracovním týmu? *

	velmi dobrá	dobrá	špatná	velmi špatná	nepracoval jse...
18-28 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29-45 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46-60 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61 let a víc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak často dochází k nedorozumění způsobeným věkovým rozdílem? (u jednotlivých věkových skupin zaškrtněte) *

	pravidelně	často	občas	zřídka	nikdy	nepracoval j...
18-28 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29-45 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46-60 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61 let a víc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Máte možnost si poskládat 10-členný pracovní tým, jaké složení s ohledem na věkové skupiny *
Váš tým bude mít? (jednotlivá čísla v řádcích symbolizují počet členů, zvolený počet lidí vždy musí v součtu dát číslo 10)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18-28 ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29-45 ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46-60 ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61 let ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S jakými překážkami se nejčastěji setkáváte při komunikace s lidmi daných věkových kategorií? (Ize zaškrtnout více odpovědí) *

	rozdílný ...	odlišné p...	jazykové ...	neochot...	nedostat...	rozdílné ...	odlišné t...	nepracov...
18-28 let	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29-45 let	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46-60 let	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61 let a víc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jak často se stává, že u daných věkových kategorií ovlivňují komunikaci "komunikační šumy" *
 (např. technické problémy, jazyková bariéry, a jiné)?

	pravidelně	často	občas	zřídka	nikdy	nepracoval j...
18-28 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29-45 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46-60 let	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61 let a víc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak často se dozvídáte o novinkách v rámci firmy skrz zmíněné komunikační kanály? (u *
 jednotlivých komunikačních kanálu zaškrtněte jak často)

	pravidelně	často	občas	zřídka	nikdy
e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefoní hovor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobní komuni...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
porada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemní časopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nástěnka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální sítě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hodnotíte informovanost ve Vaší firmě jako dostatečnou? *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Hodnotíte informovanost ve Vaší firmě jako včasnou? *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Jaký je Váš věk? *

- 18-28 let
- 29-45 let
- 46-60 let
- 61 let a více