

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Generace X, Y, Z – Mezigenerační porozumění, komunikace a interakce

Generation X, Y, Z – Intergenerational understanding, communication and interaction

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

DUFKOVÁ

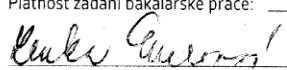


SLÁVKA

2017

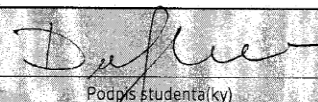
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dufková	Jméno:	Slávka	Osobní číslo:	437498
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Generace X,Y,Z – mezigenerační porozumění, komunikace, interakce		
Název bakalářské práce anglicky:	Generation X, Y, Z - intergenerational understanding, communication, interaction		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Zjistit, jaké komunikační nesnáze z pohledu generací se ve zkoumané firmě vyskytují a případně vytvořit návrh, doporučení pro jejich zefektivnění.</p> <p>Přínose: Případný návrh na zefektivnění podnikové mezigenerační komunikace.</p> <p>Osnova: Úvod, Teoretická část (Komunikace a její druhy, funkce, Sdělení, Generace X,Y,Z), Praktická část (představení podniku, popis a vyhodnocení mého šetření, návrh na zefektivnění komunikace), závěr, literatura.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M., 2010, Řízení lidských zdrojů, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, DEVITO, J., 2001, Základy mezilidské komunikace, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J., 2000, Psychologie práce a řízení, 1. vydání, Brno: CERM Akademické nakladatelství, MIKULÁŠTÍK, M., 2010, Komunikační dovednosti v praxi, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, VYBÍRAL, Z., 2005, Psychologie komunikace, 1. vydání, Praha: Portál, počet stran 320,		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Emrová, Masarykův ústav vyšších studií, Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

DUFKOVÁ, Slávka. *Generace X, Y, Z – Mezigenerační porozumění, komunikace a interakce*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 01. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto, bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za její pomoc, ochotu a dobré rady, které mi poskytla při vedení bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem účastníkům dotazníkového šetření a personalistce, se kterou jsem vedla rozhovor ve společnosti Mega a.s., za jejich ochotu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou mezigenerační komunikace ve společnosti Mega a.s. Cílem této práce je zanalyzovat, posoudit a následně navrhnout co nejvhodnější způsob komunikace ve společnosti s ohledem na generační rozložení zaměstnanců. Šetření se je prováděno pomocí dotazníkového zkoumání a rozhovoru s personalistkou. Tyto dva typy sběru dat jsou následně porovnány a dle jejich výsledků je navrženo zefektivnění komunikace ve společnosti.

Klíčová slova

Komunikace, Generace X, Generace Y, Generace Z, Generace Baby Boomers, Mezigenerační komunikace, Komunikace ve společnosti, Porozumění, Komunikační problémy

Abstract

This thesis is about intergenerational communication in Mega a.s. The target of this work is design the most effective communication in Mega a.s. with respect the generation. Research will be carried out using questionnaire and interview with officer. These two types of data will be drawn a comparison. I suggest more effective communication per the results.

Key words

Communication, Generation X, Generation Y, Generation Z, Generation Baby Boomers, Intergenerational understanding, Communications company, Understanding, Communication problems

Obsah

Úvod.....	5
1 Komunikace	6
1.1 Proces komunikace	6
1.2 Druhy a formy komunikace	8
1.3 Funkce komunikace	10
2 SDĚLENÍ	12
2.1 sdělení	12
2.1.1 Verbální komunikace	12
2.1.2 Neverbální komunikace	13
2.2 Vnímání.....	16
2.3 Naslouchání.....	17
3 GENERACE X, Y, Z	19
3.1 Generace X.....	19
3.2 Generace Y.....	20
3.3 Generace Z.....	22
4 KOMUNIKACE V PODNIKU.....	24
4.1 Druhy podnikové komunikace	26
4.2 Systém komunikace	27
5 MEZIGENERAČNÍ KOMUNIKACE V PODNIKU.....	30
5.1 Mega a.s.	30
5.2 Cíl a metody šetření	32
5.3 Vyhodnocení šetření	33
5.4 Shrnutí.....	48
Závěr	51
Seznam použité literatury	54
Seznam obrázků	56
Seznam grafů.....	57
Seznam příloh.....	58

Úvod

Interní komunikace mezi jednotlivými pracovníky ale i skupinami je velmi důležitá pro efektivní chod celého podniku. Nejen že ovlivňuje všechny jeho činnosti, ale i výkon pracovníků či jejich lojalitu. Jsou to právě manažeři, kteří nejvíce ovlivňují úroveň komunikace v podniku. Problém nastává ve chvíli, kdy sami manažeři neumějí vhodně a srozumitelně formulovat podnikové cíle.

Tato práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. V teoretické části se budeme zabývat především komunikací, jejími druhy a funkcemi. Také se budeme věnovat generacím X, Y a Z, které úzce souvisí právě s komunikačními kanály v podniku a jejich uplatněním. Právě na komunikační kanály se zaměříme v praktické části. Budeme zkoumat, jaký komunikační kanál používají zaměstnanci firmy nejčastěji, jak z celkového pohledu na firmu, tak jednotlivých věkových skupin. Dále se také budeme zabývat komunikačními problémy způsobené generačními rozdíly.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké komunikační problémy se ve společnosti Mega a.s. vyskytují. Případně navrhnout nejvhodnější způsob předávání informací ve zkoumaném podniku s ohledem na množství vyskytujících se generací. Jelikož informace by měli být předávány tak, aby se co nejrychleji i nejefektivněji dostali k cílové skupině či jednotlivci.

V závěru bychom zhodnotili vypracované řešení z praktické části, zpětně porovnali se stanovenými cíli a vytvořili doporučení nejvhodnějších komunikačních kanálů, které by měly zefektivnit vnitrofiremní komunikaci.

1 Komunikace

Komunikace je často pokládána za složitý proces, ale i umění. Kdy se celý život snažíme o vzájemnou komunikaci, která se nám často stává zdrojem nedorozumění a konfliktů. (Kohoutek R., Štěpánek J., 2000, str. 127)

„Komunikace má svou minulost, přítomnost i budoucnost.“ (Mikuláščík M., 2010, str. 18)

Komunikace je nedílnou součástí člověka a jeho snahou o dorozumění se s okolním světem. Jak uvádí M. Mikuláščík první zmínky o existenci samotného jazyka jsou datovány až k 10 000 let před Kristem. Samotné slovo komunikace vychází z latinského communis neboli něco spojovat ve smyslu přemísťování lidí ale i myšlenek, informací, pocitů od jednoho člověka k druhému. Ale nejde pouze o sdělování a přijímání informací. Komunikace zahrnuje i sebe prezentaci, vyjadřování vlastních názorů, ovlivňování a (ne)usnadňování porozumění.

„Podstatou komunikace je tedy spojení, sdílení, nikoliv pouhé sdělení. Komunikace je vztahem, který vzniká mezi tím, kdo sděluje a tím, kdo zprávu přijímá.“ (Kohoutek R., Štěpánek J., 2000, str. 127)

Dále podle autorů Kohoutka a Štěpánka, je součástí komunikačních dovedností a vůbec uměním jednat s lidmi: umění mluvit neboli vyjadřovací a rétorické dovednosti. Umění naslouchat, čímž se myslí aktivní naslouchání a podání zpětné vazby. A v poslední řadě umění mlčet (situační odhad, selektivní sdělení).

1.1 Proces komunikace

Komunikace je s námi již od začátku věků, ale zprvu byla chápána pouze jako jednosměrná cesta od mluvčího k posluchači. Mluvčí vždy jen pouze mluvit a posluchač naslouchal. V tomto lineárním modelu komunikace tyto dva jevy probíhají v různých časech. Lze si to představit jako přihrávkou míčem, kdy mluvčí míč přihráje a na posluchači je, zda ho chytí. Tento model byl brzo nahrazen modelem interakčním, kdy se mluvčí a posluchač vzájemně střídají. Na mluvení a naslouchání je ovšem stále nahlíženo jako na dvě oddělené činnosti. Posledním názorem, který se uznává do současnosti, je tzn. transakční proces. Tento proces říká, že každá osoba funguje současně jako posluchač i jako mluvčí. (DeVito, 2001, str. 18-19)

Samotná komunikace je chápána jako spojení anebo jako přenos a výměna informací. Informace jsou pak chápány jako obsah – komuniké, kognitivní (poznávací) složka. V mezilidské komunikaci mají komuniké (komunikační obsahy) kromě složky kognitivní i složky emotivní a snahovou. (Kohoutek, Štěpánek, 2000, str. 127)

Jak uvádí Tureckiová, pokud jsme v kontaktu s osobou či osobami, vždy jim a celému našemu okolí předáváme ať vědomě či nevědomě informace o tom, o čem právě hovoříme ale i samy o sobě. Pomocí komunikace se snažíme zapůsobit svým sdělením na posluchače tak, aby nám porozuměli. Chceme je přesvědčit a do jisté míry i ovlivnit. Především v situacích, kde je třeba učinit rozhodnutí ale i v běžných situacích. Komunikace je tak nedílnou součástí našich vztahů, které utváříme, a ostatní lidé na nás reagují a nastavují nám zrcadlo. (Tureckiová 2007, str. 63-64)

Nedílnou složkou komunikačního procesu není jen komuniké ale také komunikátor, komunikant a komunikační jazyk, komunikační kanál, prostředí a v poslední řadě feedback neboli zpětná vazba. Tak to uvádí Mikuláščík ve své knize Komunikační dovednosti v praxi. Než se pustíme do hlubšího zkoumání samotného procesu komunikace, vyjasníme si pojmy zmíněné výše.

Komunikátorem se rozumí osoba, která vysílá informace. Tyto informace mohou být do jisté míry zkreslené, jelikož ne vždy známe veškeré potřebné informace, a tak si domýšlíme. Také do sdělení promítáme svou osobnost, zaujetí. Důležitou roli hrají i osobní zkušenosti komunikátora, nálada i postoj k věci. **Komunikant** je naopak ten, kdo zprávu přijme. Zde nastává problém ve vnímání zprávy. To je ovlivněno opět osobnostní komunikanta, ale také předpokladem, že komunikátor s komunikantem mají společný soubor vyjadřovacích schopností, tzn. způsob kódování. **Komuniké** je samotná sdílená zpráva mezi komunikátorem a komunikantem. Zpráva může být každým člověkem odlišně chápána, jelikož představuje jak konkrétní slova, ale tak i abstraktní a slovní spojení. Nedílnou součástí je i neverbální vyjádření jako je například pokyn hlavou, výraz tváře. **Komunikační jazyk** chápeme jako jazyk, ve kterém spolu komunikujeme. I když mluvíme stejným jazykem, ne vždy to znamená, že si rozumíme. Mluvíme tu především o kódování a dekódování vyslané zprávy. To záleží především na znalosti jazyka, slovní zásobě a schopnosti se přizpůsobit druhému. Proto také dochází často ke zkreslování informací, jelikož každý jedinec chápe určité pojmy, trochu jinak. **Komunikační kanál** je způsob, jakým se zpráva posílá. Nejobvyklejší je sdělení in-

formací tváří v tvář, kde za komunikační kanál můžeme považovat třeba podání ruky. **Komunikační prostředí** je prostor, ve kterém se komunikace odehrává. **Feedback** neboli zpětná vazba je vlastně reakce na vyslanou zprávu. **Kontext** neboli situace, ve které se komunikace odehrává. Lze ji chápat ve dvou rovinách. V rovině vnitřní – to, jak na nás daná situace působí a v rovině vnější. To chápeme jako působení různých stimulů (prostor, čas, lidé). (Mikuláščík, 2010, str. 24-27)

1.2 Druhy a formy komunikace

Druhem komunikace jsou jednotlivé specifické komunikační interakce, které se objevují při působení jednoho člověka na druhého. Nejsou to samostatné metody, většinou je jich více spojeno do jednoho projevu. (Mikuláščík, 2010, str. 31)

Mikuláščík uvádí následující rozdělení druhů komunikace:

Komunikace záměrná, je komunikace, ve které má komunikátor plně pod kontrolou, co chce říct. Nejčastěji se tento druh komunikace objevuje u prezentací. **Komunikace nezáměrná**, zde je komunikátor ovlivněn vnitřními i vnějšími vlivy. Nejčastěji to bývá tréma.

Komunikace vědomá se trochu podobá komunikaci záměrné. U tohoto druhu komunikace si je komunikátor vědom, co říká a jakým způsobem. To ale neznamená, že uspokojuje záměr prezentace. **Komunikace nevědomá** se opět překrývá s komunikací nezáměrnou. Jak už název napovídá, jedná se o způsob komunikace, kdy komunikátor nemá plně pod kontrolou svůj projev. **Komunikace kognitivní**, je taková komunikace, která dává smysl, logicky na sebe navazuje a je racionální. Velký důraz je kladen na racionalitu. **Komunikace afektivní** je opakem komunikace kognitivní. Sdělujeme informace prostřednictvím našich emočních projevů. **Komunikace pozitivní**, velmi důležitý druh komunikace. Tento způsob značí souhlas či přijetí. Manažeři by tento druh měli užívat a vědět, že i kritika se dá sdělovat přijatelně. **Komunikace negativní** je opakem pozitivní komunikace. Vyznačuje se tedy odporem, odmítnutím ale také předstíráním, kritikou a zatajováním. To je důvodem, proč na ni nikdy nemůžeme reagovat pozitivně. **Komunikace shodná** nastane ve chvíli, kdy sdělované informace komunikujícími se shodují jak obsahově, tak i formálně. **Komunikace neshodná** neboli sdělované informace jsou v rozporu. **Komunikace asertivní**, je komunikace útočná a bezohledná. **Komunikace manipulativní**, v této komunikaci komunikátor využívá neférového jednání a úskoků, aby dosáhl cíle. **Komunikace pasivní** neboli ústupná. **Komunikace intropersonální** neboli vnitřní monolog/dialog. Tento způsob komunikace se vyznačuje tím, že daný jedinec komunikuje neartikulovanou řečí uvnitř své hlavy nebo artikuluje

nahlas. Tato komunikace bývá často spojována s nemocemi, jako je schizofrenie či paranoia. Ne vždy to ale značí nemoc. Může to být také důsledek vnitřních rozporů jedince nebo trénink projevu. Jedná se tedy o způsob komunikace sám se sebou, ale jiní lidé a naše zkušenosti nám udávají rytmus, jakým samy se sebou komunikujeme. **Komunikace interpersonální** se zaměřuje na komunikaci mezi dvěma lidmi, nezávisle na počtu právě přítomných jedinců. **Komunikace skupinová**, je již složitější, protože se zde objevuje více komunikátorů, a tak velmi často dochází k intruzi neboli skákání do řeči. **Komunikace masová** sděluje informace velkému množství posluchačů. Nejčastěji formou internetu, televize, rádia ale i třeba novin a časopisů **Komunikace interkulturní**, komunikace mezi lidmi různých kultur. Důležité je znát kulturní rozdíly a respektovat je. Interkulturní komunikace nabourává komunikační bariéry, jako je například morálka, náboženství, vzhled. **Komunikace dyadická intimní** neboli komunikace srdce mezi dvěma lidmi. Objevuje se u lidí, kteří jsou k tobě naprosto otevření. **Komunikace dyadická, jednostranně řízená** probíhá opět mezi dvěma lidmi. Vyznačuje se tím, že jeden z dvojice je podřízený vůči druhému. Například učitel a žák, nebo vedoucí a podřízení. **Komunikace jednosměrná**, nastává ve chvíli, kdy jeden hovoří a druhý pouze poslouchá. **Komunikace dvousměrná**, je typická forma komunikace, kdy se střídá role komunikátora a komunikanta. **Tváří v tvář**, komunikace mezi komunikantem a komunikátorem, kteří na sebe koukají přímo. Reagování je tak bezprostřední, vzájemné a okamžité. **Komunikace postranní** jsou informace, které se dozvíme od jiných lidí. Co se neřeklo, tváří v tvář. **Komunikace zprostředkovaná** znamená, jakým způsobem se k nám dané sdělení donese. Zda je to formou televize, rozhlasu nebo nám ji sdělí jiný člověk. **Komunikace psaná** probíhá jakýmkoliv psaným slovem. Tzn. knihy, časopisy, dopis, nástěnky, billboardy... **Komunikace verbální** pomocí slov. **Komunikace neverbální** doplňuje komunikace verbální. **Komunikace činem**, je způsob komunikace, kdy místo slov použijeme názornou ukázkou, jak se určitá činnost provádí. **Komunikace paralingvistická** se zabývá tónem řeči. **Agování** je komunikace, kdy oslovený jedinec reaguje neadekvátně, odpovídá jiným nevhodným způsobem nebo dokonce začne mluvit úplně o něčem jiném. **Metakomunikace** neboli komunikace o komunikaci. Metakomunikace nastává ve chvíli, kdy jedinec pozoruje či se přímo účastní rozhovoru a následně tuto komunikaci interpretuje. (Mikuláščík, 2010, str. 31-33)

Dále Vybíral uvádí, jak můžeme rozdělit druhy komunikace. Říká, že většina z nás mluví jinak v zaměstnání, doma či v obchodě. Každá situace je jiná, a liší se i tím, kde se právě nacházíme a jakou roli hrajeme. Vybíral, dělí druhy komunikace dle prostředí a role: Intimní párová komunikace v soukromí, kdy je nikdo neposlouchá. Soukromá komunikace partnerů na veřejnosti. Jednostranná komunikace s rozdělenými rolmi. Neformální, neřízená komunikace v malé skupině. Formální, řízená komunikace v malé skupině. Komunikace samotného člověka na veřejnosti (vystoupení), komunikace člověka v davu, komunikace při uzavírání smluv, komunikace pomocí masmédií a v poslední řadě interkulturní komunikace. Jak můžeme upozorovat, v každé situaci je na daného člověka kladena jiná role, kterou hraje. Jedná se vlastně o naplňování očekávání, které má většina účastníků spojené z chování v dané situaci. Má také dopad na sebepojetí jedince, kdy prestižní role ho posiluje, podřadná zas ponižuje. Můžeme se dostat i s rolí do konfliktu či pasti. (Vybíral, 2005, str. 39-40)

1.3 Funkce komunikace

Každá komunikace má nějaký účel či funkci, kterou plní. Zpravidla se opírá minimálně o jednu nebo více funkcí, které si níže specifikujeme. Tím, jak dopadá na příjemce, dává sdělení určitý smysl. Abychom lépe pochopili komunikaci, a to k čemu slouží, rozdělíme si ji na několik skupin. Hlavními komunikačními funkcemi jsou: informovanost, ilustrovanost, přesvědčivost, schopnost domluvit se a pobavit. (Vybíral, 2005, str. 31)

Následující rozdělení je podle Mikuláščíka, který vychází z Vybírala, a ještě jeho hlavní funkce rozšiřuje.

Funkce informativní slouží k předávání informací a dat mezi lidmi. Pokud k informacím podáme i patřičné vysvětlení, postup nebo návod, vznikne nám **funkce instruktivní**. Úzce s informativní funkcí souvisí také **funkce poznávací**, která umožňuje sdělování zážitků, díky nimž nabíráme nové zkušenosti. Další funkcí je **funkce přesvědčovací**, jak už z názvu vypovídá, má za úkol změnit názor člověka pomocí argumentace a logiky. Také sem spadá další funkce, posilující a motivující, která se zaměřuje na posílení určitých pocitů a vztahů.

U vztahů ještě chvíli zůstaneme, jelikož další **funkce** se nazývá **zábavná** a jejím jediným úkolem je nás pobavit, ve smyslu vedení hovoru s kamarády. Abychom byli schopni vůbec zapříst hovor s lidmi, musíme nejprve chtít navazovat kontakty s ostatními. K tomu slouží **funkce socializační a společensky integrující**, ta se liší podle společenské vrstvy, ve které se nacházíme. Při hovoru se známými, kamarády, zkrátka lidmi nám blízkými máme často tendenci se jim svěřovat s důvěrnými informacemi, hledáme u nich podporu nebo pomoc.

K tomu slouží **funkce svěřovací**. Ve chvíli kdy toho máme již dost, dost často se stává, že odbočíme k více neutrálním tématům. V tu chvíli využíváme, tzn. **Únikovou funkci**. **Funkce vzdělávací a výchovná** je typická pro vzdělávací instituce, jejich cílem je předávání informací ale také může obsahovat dozor a kontrolu. **Souvztažnost** je nedílnou součástí komunikace a pro nás další jeho funkcí. Pomáhá nám dávat si jednotlivé věci do souvislostí. To umožňuje lepší pochopitelnost a vstřebatelnost informací. Stejně tak jako souvztažnost nám pomáhá utřídit si informace z vnějšího okolí, **funkce osobní identity** podporuje uvědomit si, kdo jsme nebo upevnit naše postoje a názory. (Mikuláščík, 2010, str. 21-22)

2 SDĚLENÍ

2.1 sdělení

Sdělení má mnoho forem při komunikaci, kdy mohou být vysílány nebo přijímány jedním nebo více smyslovými orgány. Můžeme komunikovat buď verbálně, nebo neverbálně. Jak uvádí Joseph A. DeVito,

2.1.1 Verbální komunikace

Slovní komunikace je datována až do doby před více jak 60 000 lety, do dob člověka neandertálského. V současnosti se na planetě Zemi hovoří cca 6 tisíci jazyky. Verbální neboli slovní komunikace je dorozumívání jedná, dvou a více osob pomocí jazyka. (Vybíral, 2005, str. 105-106)

Verbální komunikace je takový druh komunikace, kdy používáme slovní signály a přijímáme je sluchem. Jednodušeji řečeno, v této kapitole se budeme zabývat řečí. Řeč, jak uvádí DeVito, můžeme rozdělit do pěti skupin, které si podrobněji rozebereme:

Řeč jako denotační a konotační nástroj. Denotace vyjadřuje objektivní význam k určitému termínu, oproti tomu konotace vyjadřuje subjektivní nebo emotivní význam ke konkrétnímu slovu. Lépe řečeno, řeč jako konotace, jsou slova či věty, které popisují pocity v nás. Kdežto denotace popisuje skutečnost, skutečné lidi a události. (DeVito, 2001, str. 99) Denotace lze také vysvětlit jako známá slova, znaky či symboly, které okamžitě chápeme. Jako je červené světlo na semaforu. Příkladem denotování je slovo pes, kdy ho lze charakterizovat jako čtyřnohého, štěkajícího savce. Pokud bychom se u tohoto příkladu zdrželi, konotací slova pes, bude přítel člověka nebo to může být i strach ze psů. (Vybíral, 2005, str. 108-107)

Řeč vyjadřuje míru abstrakce a přímočarosti. Míra abstrakce se objevuje v každém slovu, které použijeme. Proto, abychom komunicovali efektivněji, je potřeba se vyvarovat abstraktním termínům či frázím. To jsou taková slova či věty, jako například slovo zábava. Pod tímto pojmem si každý z nás, může představit spoustu odlišných věcí. Míra přímočarosti stejně tak jako míra abstrakce je nedílnou součástí komunikace. Je to způsob, jakým něco sdělujeme. Například, když nás již daná společnost nebaví, zdvořile se omluvíme, že musíme ráno vstávat a odejeme. To je nepřímé sdělení. Přímé sdělení by znamenalo, že všem na rovinu řekneme, že se s nimi nudíme, a proto raději odcházíme.

Řeč má svá pravidla. Jak uvádí DeVito, řeč je systém vzájemně propojených stran, který je založený na řadě pravidel. Nejdůležitějšími jsou pravidla gramatická a kulturní. Do gramatických pravidel můžeme zahrnout vše, co se týká skladby vět, užívání slov v určitém významu nebo zvuky, které jsou typická pro jednotlivá prostředí. Oproti tomu kulturní pravidla se zaměřují na zásady, které jsou důležitá a typická pro jednotlivé kultury. Každá kultura je jiná, a proto se není čemu divit, že i komunikační pravidla, se podle toho liší.

Význam řeči je v lidech. To, co pro někoho znamená hodně, druhému může přijít úplně bezvýznamné. A abychom byli schopni lidem lépe porozumět, měli bychom se soustředit i na ně samé, jaký to pro ně má význam. (DeVito, 2001, str. 99-106)

2.1.2 Neverbální komunikace

Nejplodnějším obdobím zkoumání neverbální komunikace byla 50. - 70. léta 20. století, kdy v této době vyšla převratná díla jak antropologickém, tak psychologickém a sociologickém směru. (Vybíral, 2005, str. 83)

Neverbální komunikace neboli komunikace bez použití slov. Probíhá pomocí toho, jak držíme tělo, jak se pohybujeme, výrazem obličeje, pohledů, vzdáleností mezi komunikujícími, ale také oblečením, barvami, dotyky i rychlostí řeči.

Signály těla. Skrz tělo můžeme komunikovat pomocí pohybů, gest či celkovým vzhledem. Pohyby těla vědci dělí do skupin, které si lépe přiblížíme. Gesta používáme záměrně i vědomě ke sdělení nějakého slova. Vyjadřujeme tím slova nebo fráze pomocí našeho těla. Gesta se samozřejmě liší podle kultury, ve které se vyskytujeme. Například znak pro „peace“ je běžně používáno a velice rozšířeno, ale pokud otočíme dlaň k obličeji, pro Angličany to bude znak sprostého slova. Ilustrátory používáme, jak už název napovídá, k ilustraci. To znamená, že pokud se budeme bavit o koupi míče, pomocí rukou můžeme naznačit kruh. Afektivní projevy jsou takové, které vyjadřují naše okamžité emoční rozpoložení. Může to být pomocí mimiky, což je třeba úsměv, nebo za pomoci našeho těla, například jak stojíme. Více si o nich řekneme v další skupině neverbální komunikace. Regulátory jsou signály, díky kterým dáváme mluvčímu najevo, že ho posloucháme. Také jimi můžeme naznačit, že bychom rádi něco řekli. Adaptéry slouží k uspokojení osobní potřeby.

Mohou být zaměřeny na nás samotné nebo na druhého či na předměty. Jde o to, že si třeba odhrneme vlasy z obličeje, sundáme smítko druhému z bundy či si v ruce pohráváme třeba se šňůrkou od bundy. Celkovým vzhledem těla můžeme také komunikovat. Ať se jedná o výšku, váhu nebo barvu a odstín pleti, který na nás prozrazuje rasu a národnost. Celkově atraktivní lidé mají také větší výhodu ve všem, co dělají. (DeVito, 2001, str. 125-126)

Signály mimické a zrakové. DeVito říká, že lidský obličej a zrak je nejspíš nejdůležitějším zdrojem neverbální komunikace. Mimická komunikace neboli komunikace pomocí obličeje, kdy sdělujeme především naše emoce. Mimiku užíváme po celou dobu rozhovoru s druhými. Je také zřejmě jedinou, která vyjadřuje míru pocitů. Tento druh komunikace je velice důležitý, dokonce do takové míry, že na internetu pro něj používáme grafická sdělení formou „smajlíků“. Dle výzkumníků Ekmana, Friesena a Ellswortha z roku 1972 dokáže mimika vyjádřit až osm emocí. A to emoce štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení a zájem. Později k tomu jsou ještě přidány pocity úžasu a rozhodnosti. Nejen, že pomocí mimiky dokážeme vyjadřovat své pocity, ale také jsme se je naučili skrývat či zdůrazňovat podle společenských pravidel, kterým nám jsou od mala vštěpovány.

Zraková komunikace je považována za nejdůležitější systém neverbální komunikace. Svým pohledem můžeme sdělovat celou řadu informací. Signály, které sdělujeme očima, se mohou lišit podle délky, směru a charakteru pohledu. Délka pohledu se opět liší podle dané kultury. Princip ale zůstává stejný, pokud překročíme míru délky pohledu, může náš pohled být chápán jako nepřátelské gesto či nevhodný zájem. Oproti tomu, když nedosáhneme dané délky, je to obvykle chápáno jako stud nebo nezájem. Směr pohledu se stejně jako délka pohledu v každé kultuře liší a vyvolává dané dojmy. Ovšem charakter pohledu vyjadřuje intenzitu zájmu a emoce pomocí zúžených či rozšířených zorniček. (DeVito, 2001, str. 127-131)

Prostorová a teritoriální komunikace. Prostorové vzdálenosti neboli způsob využití prostoru definuje typ vztahu mezi lidmi a díky nim, identifikuje sdělené signály. Intimní vzdálenost je odstup 45 cm a méně. Tato vzdálenost je obvykle považována za nevhodnou na veřejnosti. Druhá osoba je v prostoru nepřehlédnutelná a obvykle slouží k milování, zápasům, uklidnění a ochraně. Osobní vzdálenost je od 45 cm do 120 cm. Tento prostor je dost často také nazýván jako jakási bublina, do které povolujeme vstoupit pouze vybraným jedincům. Společenská vzdálenost je od 120 cm do 370 cm. Jak už název napovídá, používá se ji při obchodních nebo společenských komunikacích. Čím větší odstup si držíme, tím působí

naše vystupování formálněji, ale také ztrácíme pohled na detail. Veřejná vzdálenost je větší jak 370 cm. Dává nám prostor k tomu, abychom sami sebe mohli ochránit.

Teritorialita neboli projev vztahu k určitému prostoru. Stejně jako v říši zvířat tak i u lidí o nich vypovídá velikost a umístění jejich např. bytu či kanceláře. Čím větší a výše či v lepší lokalitě umístěný byt, znamená vyšší postavení a opačně. S tím také souvisí tzv. právo invaze. Kdy výše postavený, například náš šéf, může kdykoliv vtrhnout do naší kanceláře. (DeVito, 2001, str. 132-135)

Prostřednictvím předmětů. Jedná se o komunikaci pomocí vyrobených signálů, se kterými se běžně setkávám. Níže si je trochu lépe přiblížíme.

Komunikace pomocí barev. Barvy neovlivňují nejen naši psychiku, ale i chování a vnímání. Například zelená barva uklidňuje, a zároveň může znamenat peníze, moc, ale i ženskost, sílu a energii. To vše se opět odvíjí dle kultury, ve které žijeme. Podle prováděných pokusů nám také může více chutnat ze zeleného talíře než z hnědého. I reakce na jiné lidi je ovlivněna barvami jejich oděvu. Jinak na nás bude působit osoba, která je zahalena v černé a jinak osoba, která má na sobě veselé, teplé barvy. Ovlivňuje nás i oblečení samotné, díky kterému můžeme danou osobu zařadit do společenské vrstvy, odhadnout jaké má zájmy, postoje či styl. To samé platí i pro dekoraci soukromých prostor. (DeVito, 2001, str. 136-139)

Vybíral dále ve své knize uvádí jako jednu z neverbálních komunikací zacházení s předměty. Lze si pod tím představit to, jakým způsobem řídíme auto, nebo zda máme pořádek na pracovním stole. (Vybíral, 2005, str. 82)

Komunikace dotykem. Také nazývána jako haptika je považována za nejprimitivnější formu neverbální komunikace, jelikož se rozvíjí již v děloze a je to to první co se miminko po narození naučí. Nejdůležitějším významem dotyků je vyjádření emoce, jako třeba podpora. Můžeme jím vyjadřovat hravost, ovládat či usměrňovat chování. Další významnou skupinou jsou rituální dotyky, které používáme při pozdravu nebo loučení např. podání ruky. V poslední řadě provádíme funkční dotyky, které slouží k určitému výkonu. Třeba pomoci vystoupit z auta. (DeVito, 2001, str. 141-142)

Mimozjazyčné projevy a mlčení. Mimozjazyčné neboli paralingvistické projevy. Nejde o to, co říkáme, ale jak to říkáme. Přízvuk a slovosled jedné věty nám udává pokaždé jiný význam. Dalším aspektem je rychlost, hlasitost a rytmus řeči. Lze sem zahrnout i vokalizaci, což jsou zvuky, které vydáváme. Mlčení stejně jako jakákoli jiná sdělení komunikuje. Ačkoli nevydáváme žádný zvuk ani slova, dává nám prostor k přemýšlení, před velkým vyjádřením bývá chvilka ticha. Také ho lze použít jako „zbraň“ při konfliktu nebo se jeho pomocí konfliktu vyhnout. (DeVito, 2001, str. 143-146)

Chronemika nebo zacházení s časem. Jedná se především o uspěchané chování, rychlou, pomalou až vlekoucí se řeč. Zda dodržujeme avizovaný časový rámec a také se zaměřujeme na zbrklou. (Vybíral, 2005, str. 82)

2.2 Vnímání

Vnímání, lze chápat jako proces, díky kterému si uvědomujeme počet přicházejících sdělení. Můžeme tak lépe rozhodnout, jaká sdělení přijmeme a přiřadíme význam. Jak uvádí Joseph A. DeVito ve své knize. Dále také říká, ačkoli dva lidé mohou přijímat ty samé podmínky, každý z nich si je vyloží odlišně. Vnímání tak můžeme rozdělit do tří fází, které na sebe navazují. První fází jsou smyslové vjemy, poté jejich uspořádání a interpretace neboli vyhodnocení vjemů. Ačkoli jednotlivé fáze na sebe navazují, mohou se i mísit.

V první fázi – smyslové, jeden nebo všech pět našich smyslů (zrak, čich, chuť, sluch a hmat) začne reagovat na podmínky, které jsou k nám vysílány. Následně přichází fáze, která nám pomáhá si tyto vjemy utřídit. Můžeme je třídit hned dle několika principů. Nejčastějším je princip blízkosti, kdy vnímáme osoby nebo signály, které jsou v těsné blízkosti.

Dalším principem, jak si můžeme utřídit přijaté podmínky, je závěr. Závěr nastává ve chvíli, kdy vidíme osobu agresivně gestikulovat. Předpokládáme tedy, že nejspíš bude rozzlobený. V poslední fázi, fázi vyhodnocení se zabýváme přisouzením konkrétního významu podmětů a jeho vyhodnocení. Tato fáze je vysoce subjektivní, a především ovlivněna našimi vlastními zkušenostmi, hodnotami, potřebami. (DeVito, 2001, str. 61-62)

Proces ovlivňující vnímání

DeVito uvádí, že každé vnímání je ovlivněno několika psychickými procesy: **Implicitní teorie osobnosti** je systém pravidel, která nám říkají, jaké vlastnosti se k sobě hodí. Jedná se o naše vžitá pravidla vycházející z našich zkušeností, postojů a kultury. **Sebenaplňující se předpovědi** jsou takové předpovědi či očekávání, že se lidé budou chovat určitým způsobem a chováme se tak, že je k tomu v podstatě dotlačíme a potvrdíme si tím, naši předpověď.

První dojem, jak už můžeme podle názvu odhadnout, obsahuje první vjemy, které na nás působí a které nás nejvíce ovlivní.

Stereotyp je zkratka ve vnímání, kdy máme zafixované určité dojmy na určité skupiny lidí.

Atribuce je proces, kdy se snažíme vysvětlit lidské jednání. Jako například, když přijde někdo pozdě na domluvenou schůzku. (DeVito, 2001, str. 61-69)

2.3 Naslouchání

Naslouchání je ve srovnání s vnímáním, jak jsme si popsali v předchozí kapitole, specializovanější proces, při kterém přijímáme a zpracováváme zvukové signály. Jak uvádí DeVito ve své knize *Základy mezilidské komunikace*. Dále také tvrdí, že pokud chceme efektivně naslouchat, musíme zvládat následující kroky: Empatické a objektivní naslouchání neboli pokud chceme někoho opravdu pochopit, nejlepším způsobem je vcítění se do něj. Ovšem ne vždy stačí pouze empatie, ale musíme zapojit i objektivitu. Při tom to naslouchání se snažíme pochopit jak myšlenky, tak pocity druhého. Nezaujaté a kritické naslouchání znamená, že bychom měli být schopni přijmout nové informace a vytvořit tak lepší předpoklad pro pochopení druhých. Ale i naslouchat se značnou kritičností. Vnější a hluboké naslouchání značí rozpoznat hned několika významových rovin, které sdělení nese. Vnější naslouchání nám umožňuje rozpoznat vnější význam, tzn., co daná osoba vyslovila. Hlubší významy jsou skryty ve vyřčeném. V nich toužíme třeba pro projevení pochopení či lásky. Pokud dokážeme dodržet, všechny tyto kroky, lze říct, že efektivně nasloucháme. (DeVito, 2001, str. 81, 86-89)

Proces naslouchání

Proces naslouchání definovaný podle DeVita se dělí na 5 fází:

Příjem signálu neboli příjem zvukových podnětů. Nejedná se pouze o to, co bylo vyřčeno ale i to skryté.

Dešifrování signálu je fáze, ve které zjišťujeme, co nám vlastně mluvčí chtěl sdělit. Snažíme se zde pochopit myšlenky a emocionální tón, kterou sebou nese sdělení.

Uložení do paměti znamená určitým způsobem uchopit přijaté a dešifrované sdělení. Do paměti si ovšem neukládáme jednotlivé výroky mluvčího, ale to, jak jsme samy to sdělení „slyšeli“.

Vyhodnocení či posouzení sdělení. Snažíme se zde vyhodnotit záměry mluvčího, abychom byli schopni vhodně zareagovat.

Reakci můžeme rozdělit do dvou fází. První fáze reakce se objevuje ještě při hovoru mluvčího. Zde bychom měli dávat najevo mluvčímu, že ho posloucháme. Poskytnout mu jakousi zpětnou vazbu formou slov či gest. Za to reakce ve druhé fázi nastává až po dokončení hovoru mluvčího. V této fázi se už více zajímáme, projevujeme empatii či účast a pochyby. (DeVito, 2001, str. 82-85)

3 GENERACE X, Y, Z

Tato kapitola se zaměřuje na generace X, Y, Z. Tyto jednotlivé generace se od sebe navzájem odlišují hned několika faktory, se kterými se v následujících kapitolách seznámíme. Jsou to právě jejich odlišnosti, které zásadním způsobem ovlivňují vztah mezi nimi i zaměstnavatelem. V této kapitole se seznámíme nejen s generací X, Y a Z ale i s ostatními generacemi.

Nejstarší generací je tzv. **Ztracená generace**. Do této skupiny řadíme všechny lidi, kteří se narodili v letech 1883-1900 a bojovali v 1. světové válce. Po ní následuje **Velká generace** neboli lidé narozeni v roce 1901-1924 a stali se veterány z 2. světové války. Lidé **Tiché generace** se narodili mezi lety 1925 až 1945, jsou také nazýváni jako „děti“ Velké hospodářské krize, neboť velmi ovlivnila jejich pracovní i soukromý život. Následující generace je **Generace Baby Boomers** neboli Šťastná generace. Tito jedinci se narodili v letech 1946–1964. Vyrostli v bezpečných dobách a často chtějí pracovat i v důchodovém věku z důvodu finančního zajištění, přátelství ale i strachu odejít do důchodu. Po této generaci přicházejí na řadu zmiňované **Generace X, Y, Z**, které si podrobně charakterizujeme níže. Poslední generace je tzn. **Generace Alfa**. Lidé v generaci Alfa se narodili či ještě narodí v letech 2011-2025. Tito jedinci mají již od mala přístup k internetu a jiným nejmodernějším technologiím. Vyznačují se netrpělivostí a neschopností hlubšího myšlení. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 132-135)

3.1 Generace X

Generace X neboli Husákovy děti je generace narozená v letech 1965 až 1981. Tito lidé vyrostli v době finanční, rodinné a společenské nejistoty. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 135)

Lidé narozeni v rozmezí let 1965–1981 mají velmi pesimistický pohled na svět, z důvodu jejich dospívání, kdy se začali rozmáhat tvrdé drogy, šířit se sexuálně přenosné nemoci a zvýšila se rozvodovost, ale i špatný stav světové ekonomiky v 70. letech či Studená válka tomu moc nepřispěli. To vše je důvodem, proč generace X je více pesimistická, zpochybňuje hodnoty a tíhnou více k individuálnímu přístupu. Ale to neznamená, že si neumějí užívat života. (GeneraceY, © 2012).

V zaměstnání jsou pokládáni za loajální, ambiciózní a nezávislé jedince a práci si chtějí udržet. Jsou velmi učenliví, preferují jistoty a netíhnou po změně. Proto je pro tuto věkovou skupinu lidí typické, že dost často zůstanou na prvním pracovním místě, které si našli hned po škole až do důchodu. Mají tam totiž už své zázemí a nechtějí si tvořit nové, ať by mohlo

být lepší. Můžeme od nich očekávat dobře odvedenou práci, ranní příchody do práce. Oni na oplátku očekávají odměnu za vykonanou práci časem třeba i povýšení. Zaměstnání je pro ně tak důležité, že se může stát, že ho upřednostní před rodinou. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 135-137)

Tito lidé zažili ještě neglobalizovaný svět a moderní technologie (počítač, mobil...) v plenkách. V České republice vyrůstali za komunismu a po jeho odchodu najednou měli možnost cestovat a využívat svobody, která nastala. Díky těmto novým možnostem mnoho jedinců či partnerů začalo odkládat založení rodiny. (Brončeková, 2010)

Díky „novému trendu“ zakládat rodinu až v „pozdějším“ věku, mnoho žen zůstalo bezdětných, a dokonce se zvýšil počet rozvodů v porovnání s předchozími generacemi. Ale na výchovu a péči o své děti nedají dopustit. Z důvodu toho že vyrůstali „samý“ neboť jejich rodiče se vraceli domů pozdě večer. Nejen že opečovávají své děti a následně je finančně podporují na vysoké škole, ale mají péči i o své rodiče. To je také důvod, proč jim nezbyvá moc energie na zlepšení jejich života. Tím je myšleno, že méně sportují a pečují o své zdraví než předešlé generace neboli tzn. Velká, tichá generace a generace Baby Boomers. Jejich dětství ovlivnil vznik televize, videa či prvních počítačů. Také se této generaci hůře pracuje s nejmodernější technikou, což si od předchozích generací dokáží přiznat a mají snahu to změnit. Často se tak setkáváme právě s generací X v různých naučných kurzech, nejčastěji to bývají jazykové a počítačové kurzy, či dálková studia vysokých škol pro doplnění vzdělání nebo rekvalifikační kurzy. Oproti ostatním generacím jsou více různorodí, ať se to týká víry či sexuální orientace. Různorodost se projevila i tím, že se nastartoval rozvoj mezinárodní spolupráce. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 135-137)

3.2 Generace Y

Generace Y je mladá generace, která se narodila v letech 1980–1995, lze je také nazývat jako miléniová, jelikož se zapojují do pracovního procesu až v novém miléniu. Pojmenování Generace Y vznikla podle anglického slova „why“ neboli proč. Nejvýraznější charakteristiku této skupiny lidí je změna. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 132)

Tito mladí lidé chtějí mít určitou životní úroveň, ať se to týká práce, cestování či moderních technologií. Nechtějí obětovat kariéru na úkor svého osobního života. Z toho plyne hned několik potřeb, které tato generace upřednostňuje. A to flexibilitu, místo zaměstnání, rozmanitost, komunikaci prostřednictvím moderních prostředků a finance, které chápou jako

prostředek, nikoliv hodnotu jako to brali předchozí generace, čímž jsou více náchylní k zadlužení. Problém nastává ve chvíli, kdy se střetnou s realitou. Pro tento typ lidí je velmi těžké odněkud začít, a vypracovat se. Myslí si, že když tak dlouho studovali, nemusejí začínat na nižších pozicích a sbírat zkušenosti. Z toho důvodu ztrácejí iluze hned na začátku, často skončí hned po škole nezaměstnaní nebo odcházejí na jiné pozice. U těchto mladých lidí se může vyskytovat i potřeba nezklamat rodiče a být zkrátka těmi nejlepšími, aby na ně rodiče byli hrdí. Dost často také nevědí, jaké mají hodnoty, neumějí se rozhodovat a chtějí mít vysokou funkci, ovšem nevědí, jakou a ani proč. To může být zapříčiněno i tím, že jsou kritizovány právě od generace X, ve stylu „já v tvém věku už měl děti a barák“ atd. (Šmorancová Šraibová, N., 2015)

Tato skupina lidí je první generací, která vyrostla v obklopení moderními technologiemi. Oproti starším generacím má náskok v informačním pokroku a nedělá jim problém ho využívat. Právě díky internetu, lze tyto lidi považovat za globální generaci, která si je v mnoha ohledech velmi podobná. To je dáno právě internetem, který nám umožňuje komunikovat a sdílet informace s lidmi z různých koutů světa, v reálném čase. Jak jsme si řekli výše, lidé z generace X jsou pokládáni za pesimisty na rozdíl od lidí narozených do generace Y, kteří jsou optimističtí, jelikož nezažili Studenou válku. Narodili se do svobody a demokracie. (GeneraceY, © 2011-2012)

Lidé generace Y, jak je zmíněno výše, vyrostli obklopeni moderními technologiemi. Není divu, že ji chtějí využít i v zaměstnání, aby si ulehčili práci a nemuseli se tak vzdávat osobního života. Důležitá je pro ně otevřená komunikace a flexibilita. Preferují především změnu. Pro jejich udržení by zaměstnavatel měl zajistit možnost podílení se na různých projektech či přecházení do jiných poboček ve firmě. Zaměstnavatel generace Y by měl zkrátka zajistit různorodou, kreativní práci pro tento typ zaměstnanců. Na rozdíl od generace X, milénioví lidé jsou v neustálém pohybu. (Brončeková, 2010)

V současné době jsou tito jedinci na startu své kariéry či vstupují na trh práce, postupem času převzou pracovní trh a v roce 2025 budou tvořit 75 % globální pracovní síly. Díky příchodu nové, mladší generace nastávají pomalé změny ve spolupráci a komunikaci v zaměstnání, z důvodu jiných požadavků, postojů a očekávání generace Y od té předchozí X. Zde vstupují do hry personalisté, kteří by měli upravit zavedené postupy ve společnosti tak, aby novou generaci zaujali a vyhověli jejím požadavkům. Manažeři si musejí zvyknout na

mladé lidi a potřebu se jím více věnovat. Jak je zmíněno výše, nová generace brzy nahradí starou a trh práce by s tím měl počítat. Některé podniky se již začaly přizpůsobovat a nabízejí mladým lidem nové „nevšední“ zkušenosti, za účelem udržet si je. Bohužel, to jsou jen ojedinělé výjimky a většina firem stále hledá to správné řešení, jak se vypořádat v novou, nastupující generací Y. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 132-133)

3.3 Generace Z

Generace Z jsou lidé narozeni v letech 1996–2010. Narodili se již v digitálním světě, kde je moderní vše dokumentovat formou fotografií, tzn. „selfčiek“ a vyvěšovat je na sociální sítě, jako je Facebook či Instagram. To je také jediná jejich zábava, což má za důsledek třeba i menší až žádnou zálibu v četbě knih. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 134)

Lidem narozených v průběhu let 1996-2010 se také říká „Digital natives“ vzhledem k jejich vnímání digitálního světa. Na svět nahlízejí spíše konzumně, mají dar rychlé adaptace a stejně tak rychlého úpadku soustředění se na určitou věc či činnost. Tuto skupinu lidí lze nazvat i jako „tichá“ či „net generation“ kvůli jejich snaze být neustále připojeni k síti. (Brončeková, 2010)

Internet je skoro druhým domovem těchto lidí. Neumějí si představit život bez internetu, či vypracovat referát bez použití googlu. V této generaci platí pravidlo, kdo není online jako by nežil. (GeneraceY, © 2012).

Přesto, že lidé generace Z umějí zacházet s internetem a jinými nejmodernějšími technologiemi, chybí jim emoční inteligence. Touží po svobodě, nezávislosti, chtějí být jiní než ostatní a zároveň neustále musí sdílet své zážitky na sociálních sítích. Pro tyto lidi je typické, že nerozdělují striktně práci a osobní život, v ideálním případě potřebují skloubit obě dvě části dohromady. Což klade opět jiné nároky na pracovní prostředí. Z vizuálního pohledu lidí generace Z, by měla kancelář vypadat neformálně až jako obývací pokoj. Nehledě na jejich neustálé připojení k internetu. To je dalším problémem v Čechách na pracovním trhu, jelikož český trh je velmi konzervativní. V Čechách převážně všechny firmy mají klasické kanceláře společně se zasedacími místnostmi. Generace Z si potrpí na neformálně zařízené prostory firmy, ale zároveň má potřebu pracovat u více jak jednoho zaměstnavatele. Velmi často také střídají zaměstnání, ještě častěji než předchozí generace Y. (Kvapil, 2016)

Tato skupina lidí je charakteristická neobajálností a nerespektováním státních institucí. Opět to je dáno tím, za jakých podmínek vyrůstají. Za doby ekonomické krize, lidé ztrácejí jistoty, rozpadají se rodiny a vznikají nové, netradiční rodiny.

Lidé z generace Z jsou již od mala velmi šikovní a ovládají nejmodernější technologie, což jim dává značnou výhodu v budoucím zaměstnání. Skrz tento digitální svět, velmi rychle dospívají a specializují se v určitém oboru, který je zajímá. Bohužel, neznají, již život bez internetu, počítače či mobilu a jiné věci, než „jejich“ svět je nezajímá. Nemají moc úctu k tradicím či zvyklostem. Věří pouze v samy sebe, jsou netrpěliví, sebevědomí a sebestřední. Nestojí o moudra starších a spíše dají na názory svých nezkušených kamarádů. Nevydrží dlouho udržet pozornost a přednost dávají rychlosti než kvalitě odvedené práce. Podle předběžných průzkumů by jejich budoucí vstup na trh práce měl být stejně překvapivý, jako tomu je u Generace Y. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 134)

4 KOMUNIKACE V PODNIKU

Komunikace v podniku je důležitým nástrojem pro organizaci a řízení firmy. Kvalitní řízení závisí na efektivním přenosu informací a jejich kvalitě, jak uvádí Mikuláščík. Dále také tvrdí, že firemní komunikace je síť kontaktů, díky které můžeme spolupracovat a bez které by organizace neexistovala. Pro správné fungování firmy se musíme zaměřit na to, jak se dělají rozhodnutí, jaké informační kanály k tomu použijeme a jaká je organizační struktura a její schopnost reagovat. (Mikuláščík, 2010, str. 117)

Můžeme tak na ní nahlížet jako na proces přesvědčování. V procesu přesvědčování se management zabývá regulací toku informací. Pro jeho správné fungování je třeba vytvořit pravidla komunikace a komunikační programy. Dále na ní můžeme pohlížet jako na proces řešení problémů. Kdy efektivní komunikace je základ pro efektivní řešení problému. Pokud se vyskytnou problémy, v podnikové komunikaci, je to známka nevhodné struktury či řízení. Také bychom se při problémech měli zaměřit na proces sociální neboli na lidské vztahy na pracovišti. Komunikace je tedy proces v organizaci, který se zaměřuje na všechny mezilidské vztahy. Mezi těmito vztahy se v praxi vyskytnou různé cesty předávání informací, které mohou komunikaci ovlivnit. (Duchon, Šafránková, 2008, 283)

Díky interakci mezi lidmi v organizaci nám vznikají tzv. komunikační sítě, které podporují práci a výměnu informací. Vytváření komunikačních sítí je velmi důležité především ve flexibilních organizacích, kde dbáme na pružnou spolupráci a součinnost mezi jedinci i týmy. Komunikační sítě se vytvářejí za pomoci jedinců, kteří chtějí a mohou diskutovat a prosazovat své názory a nápady. Komunikační sítě jsou velmi mocné a dokáží ovlivnit celou organizaci. (Armstrong, Taylor, 2015, str. 169)

Struktura komunikační sítě se odvíjí od hierarchie organizace, míry centralizace atd. Má za úkol zajistit kooperaci, dělbu práce, zpětnou vazbu, podporu organizační struktury i té mocenské. Komunikační síť můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální komunikační síť se vyznačuje pomalým tokem informací, převážně využívá vertikální komunikaci, a dokonce tendencí zkreslit informace v zájmu řídicích struktur. Oproti tomu neformální sítě jsou velmi důležité pro vytváření mezilidských vztahů na pracovišti. Podává nám potřebné informace mimo oficiální zdroje, rozvíjí neformální kontakty a je pružnější. (Duchon, Šafránková, 2008, 283)

Funkce komunikace v organizaci

1. **Úkolová pracovní funkce.**

Úkolová pracovní funkce je závislá na stálém a pravidelném komunikování, aby bylo možné včas dokončit stanovené úkoly. Nejdůležitější je dvousměrná komunikace, která koluje mezi vedením a zaměstnanci. Ta zaručuje efektivní a kvalitní práci.

2. **Sociálně podporující funkce**

Sociálně podporující funkce napomáhá vytvářet harmonickou organizaci, kde jsou zaměstnanci přátelští. Snaží se podporovat spokojenost svých zaměstnanců pomocí společenských akcí, výletů a sportovních aktivit pro své zaměstnance.

3. **Motivační funkce**

Motivační funkcí nerozumíme pouze peníze, ale především takové stimuly, které podporují iniciativu a identifikaci pracovníka s úkoly, týmem a organizací.

4. **Integrační funkce**

Integrační funkce má na starost začlenění jednotlivých pracovníků do organizace tak, aby měli pocit, že jsou její součástí. Velkou roli při začleňování hraje kultura firmy, týmové porady.

5. **Inovační funkce**

Inovační funkce poskytuje zaměstnancům prostor pro inovaci.
(Mikuláščík, 2010, str. 118)

4.1 Druhy podnikové komunikace

Armstrong rozdělil firemní komunikaci do jednotlivých skupin. Firemní komunikace tvoří celkem tři aspekty, které bychom si dále rozebrali.

První okruh se zabývá manažerskou komunikací, druhý okruh je orientován na vnitropodnikové vztahy společnosti a v poslední řadě obsahuje informace o podniku a jeho vztahu k vnějším okolím.

Manažerská komunikace

Manažerská komunikace obsahuje komunikaci směrem nahoru nebo do stran a vyjadřuje informace o podnikových cílech. Jejím cílem je zajistit, aby manažeři a mistři dostali včasné, jasné a přesné informace čeho mají dosáhnout.

Komunikace dolů obsahuje přímé instrukce od manažera podřízenému, o tom, co by měl dělat. Jehož cílem je zajistit přesnost a jasnost informací s potřebnou motivací.

Komunikace směrem nahoru a do stran v sobě zahrnuje návrhy a připomínky k podnikovým cílům, od podřízených, kteří ji mají uskutečnit. Ale také informace o vykonané práci a dosažených výsledcích. Slouží k zabezpečení dostatečného prostoru pro manažery a mistry. Stejně tak pro monitorování a řízení výkonu s možností využít příležitost či napravit škody.

Vnitropodnikové vztahy

Ve vnitropodnikových vztazích se využívá komunikace směrem dolů obsahující informace o podnikových plánech. Za účelem zajištění nepřetržité informovanosti pracovníků.

Komunikace směrem nahoru naopak obsahuje připomínky a reakce pracovníků na plány nebo probíhající události firmy. Tato komunikace zajišťuje pracovníkům předkládat své návrhy, a tak podnik je schopen pozměnit své plány k lepšímu.

Vztahy s okolím

V první řadě musíme získávat informace z okolí podniku, které se týkají jeho zájmů a zajistit, aby byl podnik seznámen se všemi informacemi.

V poslední řadě prezentace samotného podniku široké veřejnosti s cílem vybudovat pozitivní image a přesvědčit zákazníky, aby u něj nakupovali. (Armstrong, M., str. 662-663)

Na komunikování v podniku můžeme nahlížet z úrovně interpersonální nebo organizační komunikační sítě. Podle těchto úrovní ji můžeme rozdělit dle komunikování manažera do čtyř kategorií podle Mikuláščíka. A to na komunikaci s vyšším managementem, komunikaci s kolegy a týmem, komunikaci s podřízenými a v poslední řadě na komunikaci se zákazníky a obchodními partnery.

Interpersonální úroveň se věnuje komunikaci mezi dvěma lidmi a malými skupinami. Komunikace na pracovišti je nevyhnutelná, pokud jsme obklopeni jinými lidmi. Taková to komunikace se vyznačuje několika následujícími prvky: Komunikace je cílevědomá, směřuje k interakci, jelikož komunikující sledují určité cíle, kterých chtějí dosáhnout. Dále ji lze chápat jako transakční, kdy dochází k neustálému, vzájemnému procesu ovlivňování a přizpůsobování. Multidimenzionální složka značí průběh komunikace na více úrovních. Zaměstnanci většinou nechtějí pouze přesvědčit svého vedoucího, ale i na něj zapůsobit a vypadat při tom co nejlépe. Poslední je ireverzibilní prvek, kdy nemůžeme vzít zpět, co jsme již vyslovili. Můžeme se pouze omluvit, nikoli úplně odstranit škody, které jsme tím napáchaly. **Organizační komunikační síť** se zaměřuje na komunikační kanály. Každý kanál se liší v rychlosti, přesnosti, náklady, množstvím oslovených posluchačů, cíli a obsahem.

Komunikace tváří v tvář je vhodná pro komunikaci z rozhodování ve skupině, jelikož se lépe vyjasní nesrovnalosti. Často ale dochází ke zkreslování, kvůli množství zprostředkovatelů. Čím více zprostředkovatelů, tím vyšší míra zkreslení informací.

Oproti tomu komunikace prostřednictvím písemné zprávy nám dokáže zaručit přesné zprostředkování. V poslední řadě hlasové vzkazy a telefonování se nejčastěji používá při potřebě komunikovat s lidmi z jiné směny. (Mikuláščík, 2010, str. 122-123)

4.2 Systém komunikace

Do systémů komunikace podle Armstronga spadají veškeré komunikační prostředky či nástroje, které firma používá k doručení zprávy. Systém komunikace můžeme rozdělit na intranetové, psané a verbální, které si následně představíme. Nejdůležitější ovšem je, aby bylo použito správné množství komunikačních kanálů k doručení zprávy.

Intranet neboli komunikace pomocí vnitřní elektronické pošty. Tento způsob komunikace je vhodné použít, pokud alespoň většina pracovníků má přímý či nepřímý přístup k počítači. Velkou výhodou tohoto systému je rychlost, jakou se zpráva šíří. Navíc lze intranet použít i v opačném směru komunikace nebo provést skrz něj šetření.

Psaný komunikační kanál zahrnuje hned několik možností, jak komunikovat s pracovníky. Tím nejpoužívanějším a nejrozšířenějším způsobem jsou zřejmě firemní časopisy či noviny, věstníky, oběžníky a v poslední řadě, nástěnky.

Firemní časopisy slouží k informování pracovníků, a hlavně veřejnosti o podnikovém dění, dosažených podnikových úspěších a pokud jsou správně nastaveny, mohou přispívat i k zvyšování loajality pracovníků. Bohužel časopisy slouží především k public relations. Proto firmy často vydávají i noviny, jako doplněk k časopisu. Noviny se orientují pouze na pracovníky a jsou vydávány častěji jak časopisy. Zaměřují se na péče o své zaměstnance, informování o záměrech managementu a jejich dopadu. Také je zde místo pro články zaměstnanců či jejich dopisy, na které vedení může skrz noviny reagovat. Co ovšem mají firemní časopisy i noviny společné, je vydavatel. Vždy by to měl být někdo, kdo má k podniku i pracovníkům vztah, je považován za věrohodnou, poctivou a nestrannou osobu ideálně s novinářskou zkušeností. Vhodné je také sestavit menší redakční radu.

Oproti těmto periodikům může podnik vydat i oběžník nebo věstník. Ty slouží k okamžitému informování zaměstnanců o věcech, se kterými nelze počkat do vydání novin/časopisu. Měli by obsahovat veškeré podstatné informace, na jejichž základě proběhne diskuze nebo brífink. Tento způsob komunikace je užitečný, jen za předpokladu rychlého vydání a doručení ke všem zainteresovaným stranám. Můžeme je buď rozdat všem zaměstnancům, nebo je jednoduše vyvěsit na firemní nástěnku.

Nástěnka je zřejmě nejstarší nejvíce využívaný psaný komunikační kanál. Bohužel, velmi často je zneužívána a zahlcována nedůležitými, neaktuálními informacemi. Z toho důvodu, je vhodné určit osobu, která se o nástěnku bude starat a kontrolovat aktuálnost informací. Velmi důležitým faktorem je i umístění nástěnky, aby byla přístupná pro všechny zaměstnance.

Posledním komunikačním kanálem je **verbální komunikace**. Do této skupiny řadíme, jak už název napovídá, veškeré schůze, ať vyššího managementu, kdy je vhodné o projednávaných bodech a výsledku zbylé pracovníky informovat. A to za pomoci předešlých informačních kanálů či svolání informační schůze zaměstnanců. Dále do této skupiny můžeme zařadit speciální videa, která zpravidla informují o dosavadních úspěších podniku. Ovšem nejsou velmi oblíbená, jelikož jsou považovány za příliš neosobní až lehce uhlazená a zavádějící. Posledním verbálním komunikačním kanálem jsou týmové brífinky. Brífink v podniku má za úkol vyřešit nedostatky a chyby příležitostných schůzí pomocí řádu v systému. Tento systém zapojí všechny zaměstnance v podniku a po jednotlivých úrovních se setkají. Na

těchto setkání se budou předkládat, projednávat a získávat informace. Pro co nejefektivnější brífink by se měla dodržet následující pravidla a to: Tvořit co nejméně mezistupňů mezi úrovněmi. Jednotlivá setkání zaměstnanců by měla být tvořena skupinou čtyř až osmi jedinců a vždy mít proškoleného vedoucího. Jednání by se měla týkat podnikové politiky, plánů, rozvoje a lidí, zejména jmenování, personálních činností (odměňování, BOZP). Skupiny se zabývají seznamem problémů, který získají od vedení a předávají si ho z vyšších na nižší úrovně. Vše by se mělo řádně prodiskutovat a „poslat“ zpět nahoru. Brífinky by se měly konat jednou za měsíc pro vedoucí a pouze pokud je o čem jednat. Zároveň by neměl přesáhnout délku dvaceti až třiceti minut. (Armstrong, 2010, str. 664-667)

5 MEZIGENERAČNÍ KOMUNIKACE

V PODNIKU

V teoretické části se zaměřujeme na popis komunikace, komunikačních procesů, na druhy a formy komunikace. Dále se zabýváme generacemi X, Y a Z, které jsou v posledních letech nejvíce probírané.

Praktická část bude zaměřena na analýzu komunikačních procesů v praxi a na rozdíly v komunikaci mezi generacemi.

5.1 Mega a.s.



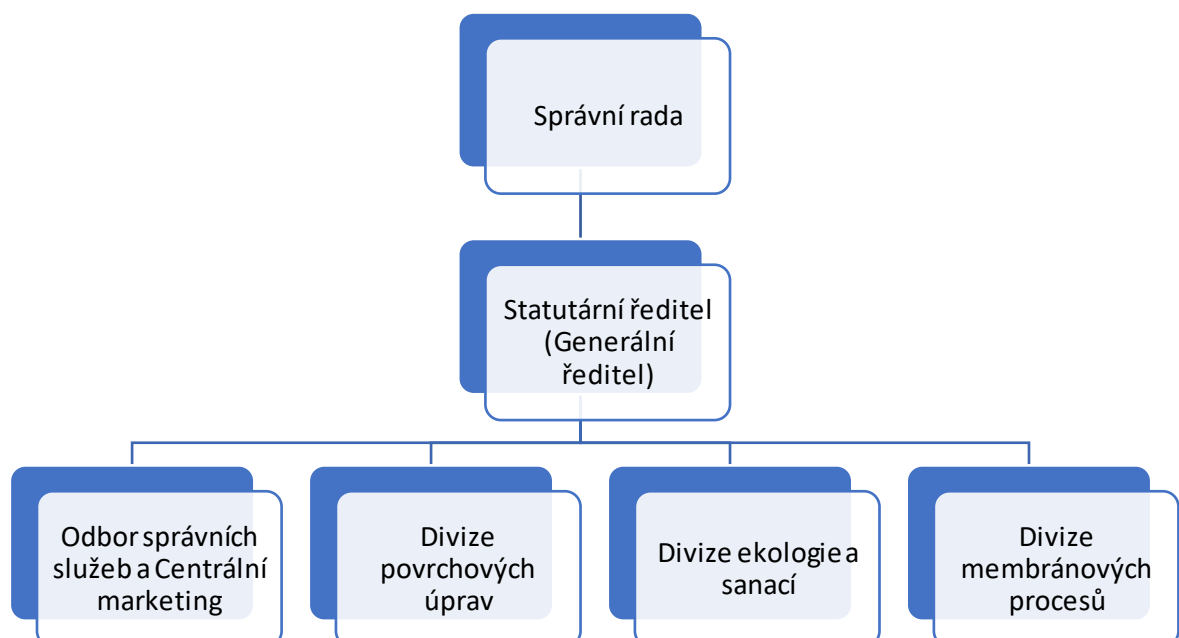
Společnost Mega a.s. je inovativní, flexibilní a neustále se rozvíjející, středně velká česká společnost s jasnou vlastnickou strukturou a více než dvacetiletou tradicí. Zaměřuje se na výrobu iontovýměnných membrán a na dodávky membránových technologií.

V roce 1975, kdy v rámci Československého uranového průmyslu byly zřízeny Ústřední laboratoře, které zajišťovaly servisní a výzkumnou činnost ve všech složkách ochrany životního prostředí a ve vývoji technologií pro komplexní zpracování uranových rud v České republice. Zde následně vznikla skupina, která pod vedením Ing. Luboše Nováka, CSc., vlastníka Mega a.s., zahájila výzkum věnovaný problematice čištění vod a průmyslových roztoků, za použití membránových technologií. Podařilo se jim vytvořit unikátní membránu, která se stala klíčem k oddělení kapalin v mnoha průmyslových odvětvích. Následně byla v roce 1992 založena akciová společnost Mega, která začala realizovat komerční dodávky technologických celků a služeb, dle přání a potřebám zákazníků.

Mega a.s. se stala tak úspěšnou společností, že se nedlouho po svém vzniku začala rozrůstat. První dceřinou společností byl MEGA-TEC, který byl založen za účelem elektrolytického pokrývání. Dále MEGA ProfiLine v Rusku, MemBrain, Mega Ukrajina, a nakonec bylo v roce 2015 otevřeno i Centrum inovací Membrane.

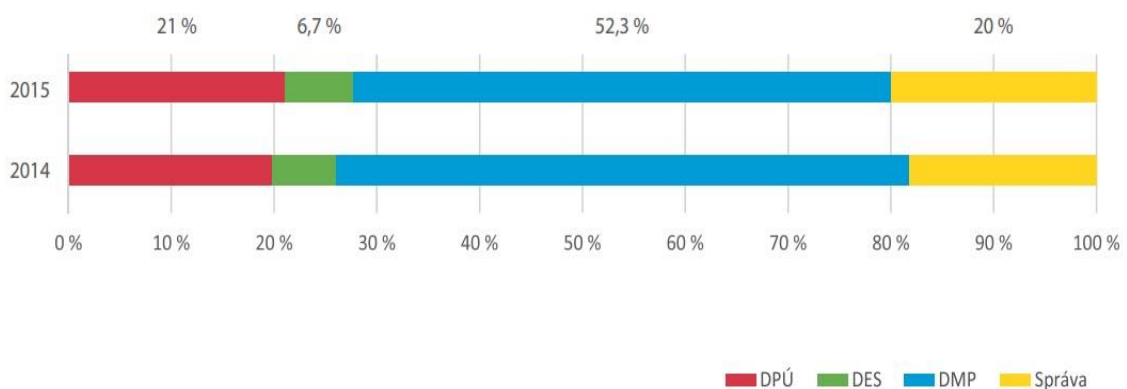
Společnost Mega a.s. se dlouhodobě zaměřuje na komplexní dodávky kvalitních technologií a komplexních služeb hned ve třech oblastech. Hlavní podnikatelskou aktivitou jsou, tzn. membránové procesy neboli separace kapalin. V této oblasti společnost dodává vlastní výrobky i kompletní technologické separační membránové procesy, které jsou výsledkem vlastní výzkumně-vývojové práce. Dalšími významnými činnostmi společnosti Mega a.s. jsou povrchové úpravy materiálů a ekologické služby. V rámci ekologického programu se společnost snaží o propojení komerční a akademické sféry, především v oblasti pokročilých sanačních technologií.

Společnost Mega a. s. disponuje jasnou vlastnickou strukturou. Vnitřní sktruktura společnosti je založena na principu tzn. monistického systému. Ve vedení společnosti stojí její majitel Ing. Luboš Novák, CSc., s funkcí předsedy správní rady a statutárního ředitele. Na vedení společnosti se také podílí správní rada, která zastupuje kontrolní a částečně výkonnou funkci. Dále se organizační struktura dělí dle jednotlivých divizí, kdy každá divize má svého vlastního ředitele.



V současné době má společnost Mega a.s. 138 zaměstnanců. Tyto zaměstnance lze dále rozdělit do jednotlivých generací. Do nejstarší generace, tedy generace Baby Boomers řadíme 30 % zaměstnanců, z toho 80 % mužů a 20 % žen. Ovšem, největší zastoupení máme v generaci X, a to 44 %. Muži v této věkové kategorii tvoří 56 % a ženy 44 %. Poslední kategorie, která má zastoupení ve společnosti je kategorie Y. Tato kategorie tvoří pouze 26 %, kdy je zastoupena 56 % mužů a 44 % žen.

Na grafu níže, můžeme vidět pohyb zaměstnanců v jednotlivých divizích za rok 2014 a 2015.



5.2 Cíl a metody šetření

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké komunikační problémy se ve společnosti Mega a.s. vyskytují. Případně navrhnout nejvhodnější způsob předávání informací ve zkoumaném podniku s ohledem na množství vyskytujících se generací. Jelikož informace by měli být předávány tak, aby se co nejrychleji i nejefektivněji dostali k cílové skupině či jednotlivci.

Dotazníkové šetření je postaveno na následujících **výzkumných otázkách**:

1. Dozvěděli se zaměstnanci o cílech a hodnotách společnosti Mega a.s. od svého školitele, při vstupu do společnosti?
2. Preferuje generace Y sdělování a získávání informací pomocí e-mailu, intranetu oproti starším generacím X a BB, kteří upřednostňují komunikaci face to face?
3. Komunikuje nadřízený s podřízenými nejčastěji pomocí osobní komunikace?
4. Vyskytují se nejčastěji komunikační problémy ve vztahu nadřízený / podřízený? Jsou komunikační problémy způsobeny přílišným používáním odborné terminologie, jazykovou bariérou?

METODY PRÁCE

Hned ze začátku dotazníku jsou vytvořeny čtyři identifikační otázky, které pomohou při následném vyhodnocování. Dále dotazník obsahuje 24 otázek s devíti podotázkami, zaměřenými na mezigenerační komunikaci. V dotazníku se vyskytují nejen otevřené otázky, ale jednoznačně převažují otázky uzavřené. Respondenti většinou volí pouze odpověď ano/ne či kroužkují věkovou skupinu. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům společnosti Mega a.s. v elektronické podobě i písemně.

Dále byl proveden rozhovor s personalistkou společnosti Mega a.s. Rozhovor byl zaměřen, stejně jako dotazník na téma mezigenerační komunikace v podniku. V těchto otázkách se můžeme dozvědět, jaké komunikační kanály firma využívá, jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o změnách či hodnotách firmy, o zpětné vazbě atd. Rozhovor byl vytvořen, abychom mohli porovnat názory zaměstnanců s pohledem společnosti na tuto problematiku. Případně zjistili jisté nedostatky a vyvrátili nesprávné informace.

Dotazníkové šetření i rozhovor je v seznamu příloh.

5.3 Vyhodnocení šetření

RESPONDENTI

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti Mega a.s., kde byl dotazník doručen všem 138 zaměstnancům. Respondentům byl dotazník doručen jak v internetové podobě, tak i v písemné. Zaměstnanci dotazník v internetové podobě obdrželi pomocí svých e-mailových schránek, kam jim byla zaslána URL adresa pro vyplnění dotazníku.

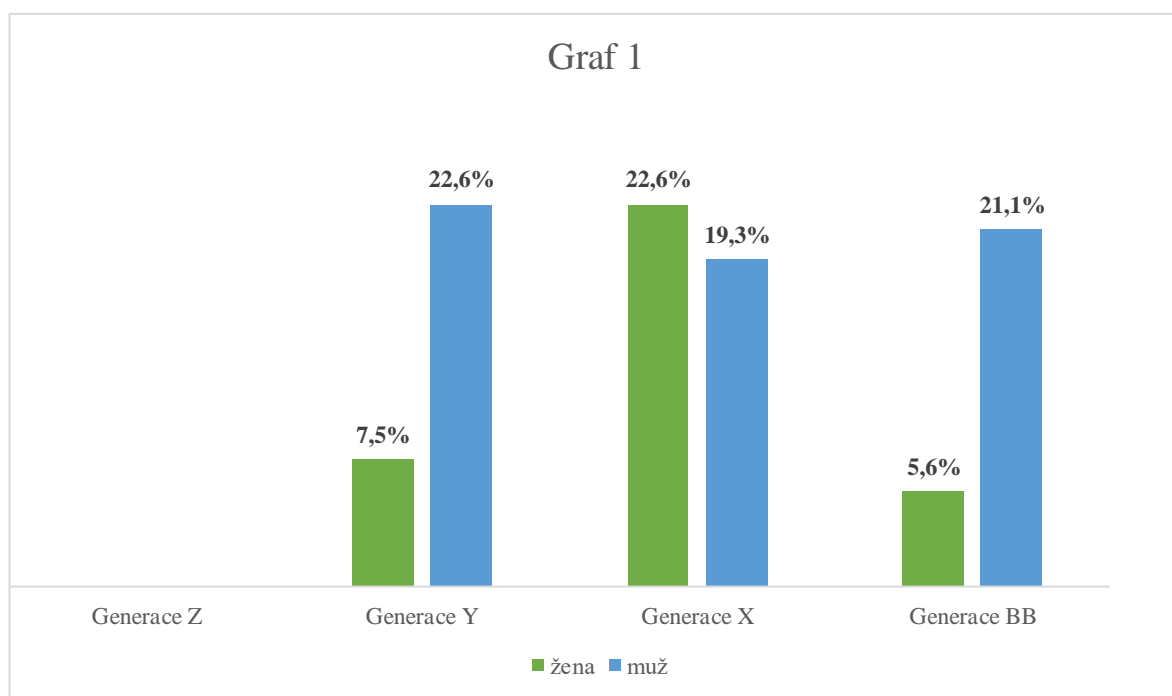
Dotazníky v písemné podobě byli rozdány zaměstnancům, kteří nemají přístup k počítači na jejich pracovištích.

Celkem se zúčastnilo dotazníkového šetření 60 respondentů. Obdrželi jsme 43,5 % úspěšně vyplněných a odeslaných odpovědí z celkového počtu zaměstnanců. Na začátku každého dotazníku byli respondenti požádáni o vyplnění čtyř otázek se základními identifikačními údaji, které byly označeny jako povinná pole k vyplnění.

Samotného dotazníkového šetření se zúčastnilo 62,8 % mužů a 37,2 % žen. Z toho počtu se většina respondentů 41,9 % řadí do věkové kategorie X. Těsně za nimi je následující zaměstnanci spadající do generace Y s 30,2 %. Nejmenší zastoupení ve společnosti Mega a.s. má generace Baby Boomers s 26,7 %.

Následující otázka se zabývala pracovní pozicí respondentů. Většina respondentů 72,1 % pracuje na pozici technik / manažer. Na pozici dělník je zaměstnáno 24,4 % dotazovaných a 3,5 % respondentů tvoří skupina na pozici ředitel.

Poslední otázka v bloku se zabývala věkovou kategorií přímého nadřízeného dotazovaných jedinců. Výsledek není ani tolik překvapující, neboť většina nadřízených respondentů jsou zařazení do ve věkové kategorie 36-51, tedy generace X. Tato generace X tvoří 72,1 % dotazovaných osob a v celkovém počtu zaměstnanců má nejvyšší zastoupení.



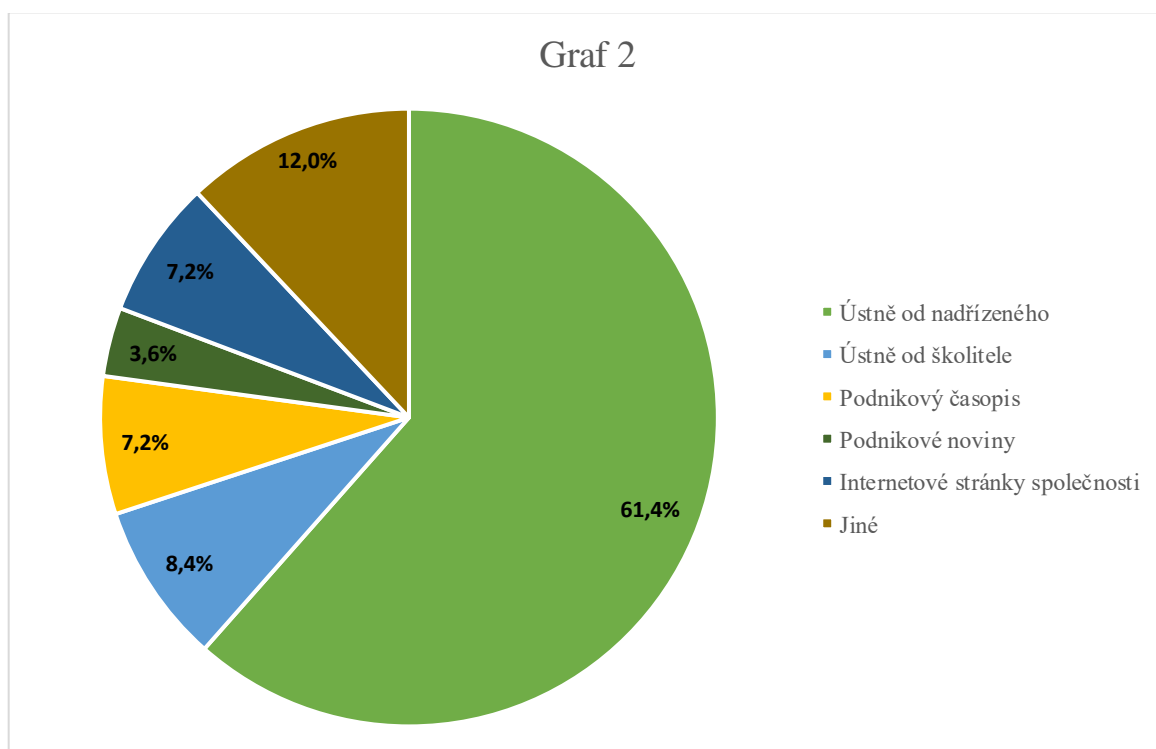
Otázky v dotazníku jsou sestaveny do několika bloků, dle jednotlivých výzkumných otázek, které jsou specifikované výše. První otázka v dotazníkovém šetření nespadá do žádného okruhu. Je zaměřena čistě na úroveň komunikace v podniku, dle zaměstnanců.

Na tuto otázku odpovědělo 65,9 % dotazovaných, že komunikace ve společnosti je dobrá, 28 % výborná a pouze 6,1 % nedostačující. To již samo o sobě vypovídá o tom, že společnost Mega a.s. nebude mít žádné větší problémy s komunikací mezi svými zaměstnanci.

CÍLE A HODNOTY

První okruh otázek se vztahuje k první výzkumné otázce: Dozvěděli se zaměstnanci o cílech a hodnotách společnosti Mega a.s. od svého školitele, při vstupu do společnosti?

Nadpoloviční většina respondentů s 61,4 % odpověděla, že se o cílech a hodnotách společnosti dozvěděli ústně od svého nadřízeného. Druhá nejčastější odpověď 12 % byla jiným než uvedeným způsobem. To znamená, že se zaměstnanci firmy dozvěděli o hodnotách společnosti jinak než ústně od nadřízeného, ústně od školitele 8,4 %, z podnikového časopisu 7,2 % či z internetových stránek společnosti 7,2 % a z podnikových novin 3,6 %. Rozdělení dle generací u této otázky nemělo význam, neboť většina respondentů, bez ohledu na věk volili stejné odpovědi.



Společnost Mega a.s. vydává pravidelně firemní časopis, kde se zaměstnanci mohou dozvědět různé informace ohledně společnosti. Ať se to týká novinek, směřování do budoucna či úspěchů firmy. Je zajímavé, že tento časopis ve značné převaze čtou muži, a to 8:5 žen. Další zajímavostí je, že největší procento čtenářů, žen i mužů spadá do generace X. I průměrný věk obou genderových kategorií se shoduje, a to 44 let.

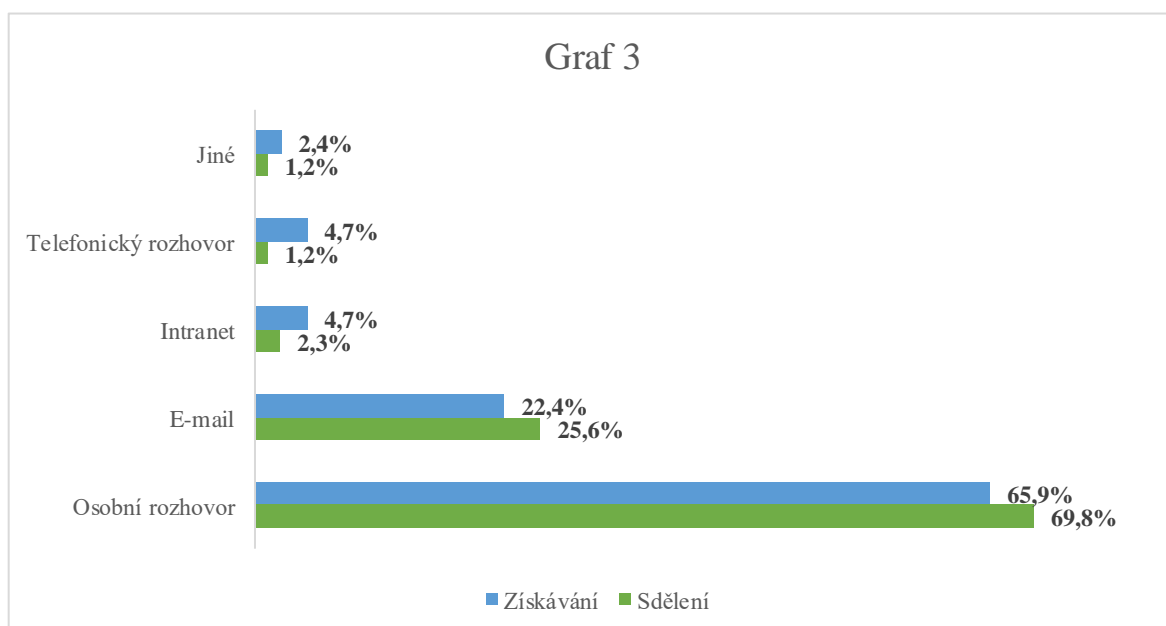
KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Následující čtyři otázky jsou zaměřené na preferování komunikačních kanálů při sdělování a získávání informací, kdy opět tento blok navazuje na výzkumnou otázku: Preferuje generace Y sdělování a získávání informací pomocí e-mailu, intranetu oproti starším generacím X a BB, kteří upřednostňují komunikaci face to face?

V tomto okruhu otázek, jsou položené otázky členěny pouze dle komunikačních prostředků, neboť dle výsledků na věkovém zařazení respondentů v tomto případě nezáleží, jak je patrné z grafu č. 3.

Nejčastější odpověď na otázku preference komunikačního kanálu při sdělování informací, byl osobní rozhovor s 69,8 %, následně e-mail s 25,6 %, Intranet 2,3 % a telefonický rozhovor s jiným komunikačním prostředkem 1,2 %.

Další otázka zkoumá, z jakého důvodu tento způsob informací respondenti upřednostňují. Odpovědi byly jednoznačné. Tzn. komunikace face to face je dle respondentů používána nejčastěji kvůli její rychlosti, osobnímu kontaktu s ostatními. Je to dáno tím, že při této komunikaci respondenti dostávají okamžitou zpětnou vazbu, kdy mohou druhé straně poskytnout dodatečné a lepší informace či dovysvětlení úkolu, aby práce byla co nejvíce efektivní. Také často bylo uváděno, že je to nejzábavnější způsob, jak sdělovat informace. Oproti tomu e-mailovou komunikaci respondenti rádi používají z důvodu pohodlnosti, zpětné dohledatelnosti a doložitelnosti informací. Uvádějí, že tento způsob používají společně s osobní komunikací. Kdy sdělení informací pomocí e-mailu používají pro prvotní seznámení s problémem a následně používají osobní komunikaci k dovysvětlení jednotlivých částí.



U otázky zaměřené na preferenci komunikačních kanálů při získávání informací byl výsledek téměř totožný, jak můžete vidět na grafu výše. 65,9 % odpovědělo, že upřednostňují získávání informací formou face to face. Následoval opět e-mail s 22,4 %, intranet s telefonickým rozhovorem s 4,7 % a na posledním místě jiný způsob komunikace.

Následovala otázka, která se zaměřila na zkoumání důvodu preference. Odpovědi byli stejné jako u předchozí varianty. Respondenti především uvádějí rychlost, zpětnou vazbu a možnost vyvarovat se nedorozumění či sdělení informací, které by mohli považovat za nepodstatné, ale pro druhou stranu mohou být důležité. Oproti emailu, do kterého často zahrnou pouze prvotní a nejdůležitější informace. Dotazovaní uvádí, že spíše v této neosobní komunikaci dochází k nedorozumění a nelze pozorovat okamžité chování druhé strany, respektive její reakci na sdělení. Ovšem má i své výhody, kdy zprávu můžeme opět zpětně dohledat a znovu přečíst.

KOMUNIKACE NADŘÍZENÉHO S PODŘÍZENÝM

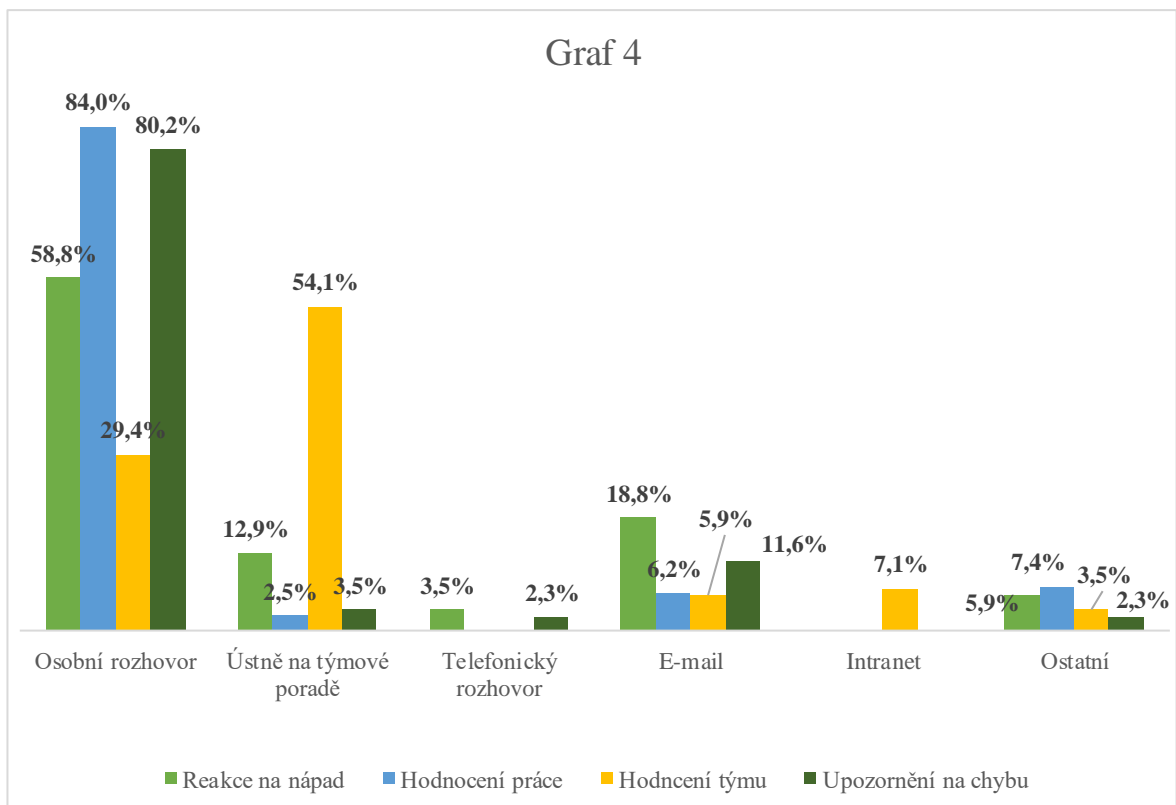
Další blok otázek je zaměřen na komunikační kanály, které používá přímý nadřízený dotazovaných. Zda nadřízení s podřízenými navzájem preferují komunikaci face to face.

Tento blok se skládá z pěti otázek, jakým komunikačním kanálem reaguje nadřízený na nápady a připomínky podřízených, jakým kanálem hodnotí práci jednotlivců, týmu a upozorňuje na chyby. Následně, jakým komunikačním prostředkem mohou zaměstnanci hodnotit nadřízené. Co se týče těchto otázek, ve všech jednoznačně převažuje ústní, osobní komunikace. Jak lze vidět na grafu č. 4: Komunikační prostředky.

Nadřízený reaguje na nápady a připomínky nejčastěji pomocí osobního rozhovoru 58,8 %, následně e-mailem 18,8 %, ústně na týmové poradě 12,9 %, jiným prostředkem, než bylo uvedeno 5,9 % a telefonicky 3,5 %. Nelze nezmínit, že intranet v této chvíli se vůbec nevyužívá. Stejně tak intranet nadřízení nepoužívají, když hodnotí práci svých podřízených. K tomu používají ve 84 % osobní rozhovor, což je samozřejmě ta nejlepší cesta. Dále používají i jiný komunikační kanál 7,4 %. Využívají také e-mail s 6,2 % a ústní hodnocení na týmové poradě 2,5 %.

Výše zmíněné odpovědi jsou trochu překvapující (kromě osobního rozhovoru). Ačkoli osobní rozhovor je i v odborné literatuře uváděn jako vhodný způsob sdělování hodnocení práce. Nelze ponechat využívání e-mailu u této otázky bez povšimnutí, ač je uveden v tak malém procentu. Při hodnocení práce podřízených není vhodné využívat jakýkoliv druh neosobní komunikace, jelikož si každý tento způsob komunikace může vyložit jiným způsobem. Nelze u druhé strany vidět okamžitou reakci a zpětnou vazbu. Mohou tak vznikat nechtěné problémy.

U otázky hodnocení týmu nadřízeným, se odpovědi již trochu odlišují od ostatních v tomto bloku. Nadřízený nejčastěji hodnotí práci týmu na týmových poradách s 54,1 % a osobním rozhovorem s 29,4 %. Také k tomu používá občas intranet s 7,1 %, email 5,9 % a jiným způsobem. Pouze v této jediné otázce používá nadřízený intranet ke sdělování informací. Lze podotknout, že ačkoli ve společnosti Mega a.s. funguje a používá se intranet, v tomto případě se správně nadřízení vyhýbají jeho používání. Poslední otázka v bloku, která je zaměřena na komunikaci nadřízený a podřízený se týká chyb. Jaký komunikační kanál používá nadřízený k upozornění na chybu. Opět osobní rozhovor s 80,2 %, následovaný e-mailem 11,6 % a ústním sdělení na týmové poradě, telefonicky či jinak.



Do tohoto bloku spadá i otázka, která má zjistit, jestli komunikace funguje oběma směry. Jakým komunikačním kanálem mohou zaměstnanci hodnotit svého nadřízeného. Zaměstnanci své nadřízené mohou hodnotit ze 49,4 % pomocí osobního rozhovoru či jiným prostředkem 28,4 %. Respektive respondenti v jiné možnosti uvádějí, že se u nich ve společnosti tento proces nevyskytuje. Pouze dva respondenti uvedli, že mají možnost hodnotit svého nadřízeného jednou za 2 roky v dotazníku o zaměstnanecké spokojenosti. Třetí způsob v pořadí je hodnocení nadřízených na týmové poradě 12,3 % následované e-mailem, telefonickým rozhovorem či intranetem.

KOMUNIKAČNÍ PROBLÉMY

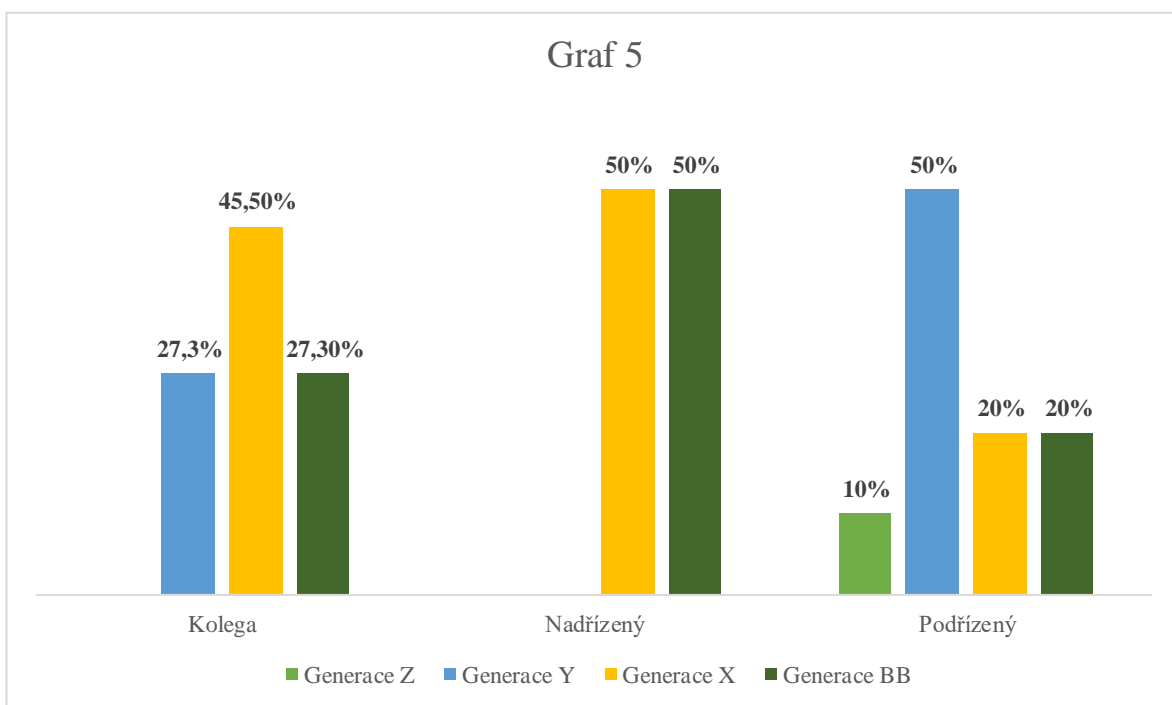
V poslední řadě, v dotazníkovém šetření, je zahrnut soubor jedenácti otázek, které se zabývají komunikací s kolegy, nadřízenými, podřízenými a celkově komunikačními problémy zapříčiněné generačními rozdíly. Nejprve bychom si tento soubor otázek vyhodnotili dle celkových výsledků a následně bychom se na tyto výsledky podívali z pohledu generací.

K tomuto bloku otázek se vztahuje výzkumná otázka: Vyskytují se nejčastěji komunikační problémy ve vztahu nadřízený / podřízený? Jsou komunikační problémy způsobeny přílišným používáním odborné terminologie a jazykovou bariérou?

První tři otázky v bloku se zabývají výskytem komunikačních problémů. Pouze polovina respondentů tyto otázky zodpověděla, lze tedy předpokládat, že by se výsledek poněkud lišil při plném počtu odpovědí. První otázka je zaměřená na komunikaci mezi jednotlivými kolegy na horizontální úrovni. 17,6 % dotazovaných odpovědělo, že v této oblasti cítí potíže, především u generace X.

Následující otázka se zaměřuje na komunikaci s nadřízenými. V této části nespokojených zaměstnanců s komunikací není procento již tak vysoké. Pouhých 7,1 % respondentů je nespokojených. V nespokojené skupině se vyskytují komunikační potíže pouze u generace Baby Boomers a generace X.

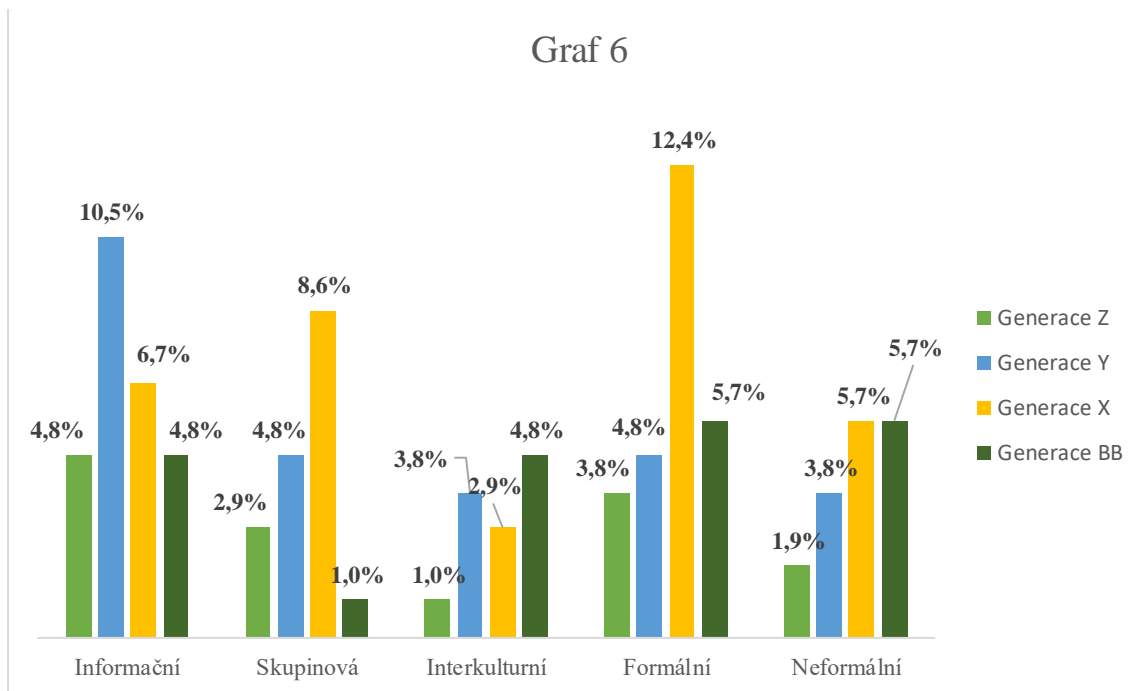
Na otázku, zda cítí potíže v komunikaci s podřízenými, odpovědělo pouze 6,2 % dotazovaných, ano. Nejvíce problémovou skupinou, se kterou mají respondenti problém komunikovat tvoří generace Y. Následuje generace X a Baby Boomers.



Čtvrtá otázka v pořadí je zaměřena na to, zda zaměstnanci společnosti Mega a.s. mají jiný problém v komunikaci, který není způsoben generačními rozdíly. Tento výsledek je trochu znepokojivý, neboť celých 31,7 % respondentů uvádí komunikační problémy nezaložené na generačních rozdílech. Tuto skutečnost by bylo určitě vhodné dále prošetřit a vyřešit případné nedostatky. Daný jev ovšem není tématem této bakalářské práce, a tak mu není v práci věnována pozornost.

Dále respondenti měli za úkol označit komunikační formy, ve kterých podle nich nejčastěji dochází k problémům v komunikaci, dle jednotlivých generačních skupin. U této otázky neodpověděli všichni dotazovaní, tudíž nelze výsledek pokládat za zcela vypovídající.

Avšak, i přes menší účast lze konstatovat, že nejčastější problémy se vyskytují ve formální komunikaci u generace X. Vysoký stupeň problematiky nese i komunikace s informačním charakterem, kdy tento problém pociťuje především skupina generace Y.



Následující otázky jsou orientované na faktory, které způsobují komunikační problémy. Komunikační problém způsobený poskytováním nedostačujícího množství informací tvoří 45,2 % s kladnou odpovědí. Především u generace X 75 % a následně s generací Y s 55 %. V závěrečném zhodnocení se k problému ještě vrátíme

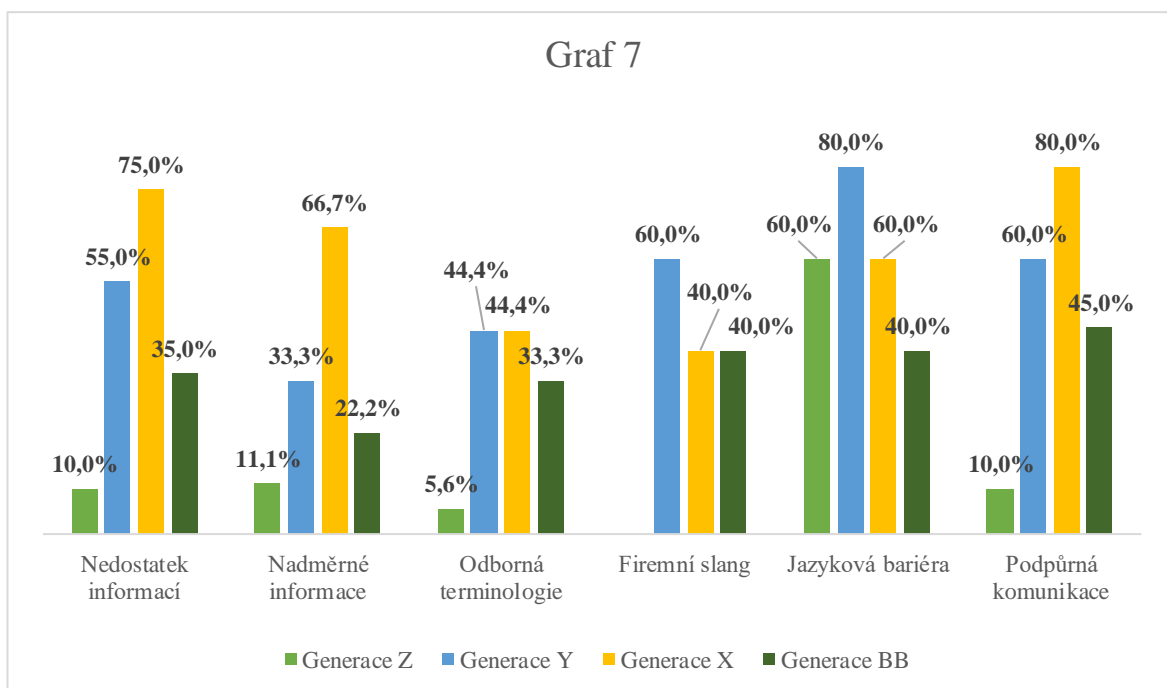
Jak předcházející otázka naznačuje, respondenti uvádí problém v komunikaci, kvůli nedostatečnému množství informací. Tak pouhých 9,6 % uvedlo problém, kvůli nadměrnému až podrobnému poskytování informací. Nejvíce pociťují problém u generace X s 66,7 %.

Osmá otázka v tomto souboru, která nám odpovídá i na výzkumnou otázku, je zaměřená na odbornou terminologii, která způsobuje komunikační problém. Překvapivě celých 20,7 % respondentů pociťují překážku. Projevuje se především u generací X a Y. Překvapivě se obě dvě skupiny shodují i v procentuálním vyčíslení a to, 44,4 %. Jak již bylo zmíněno u nedostatku informací, stejně tak u tohoto problému.

Následující otázka se zaměřuje na tzn. firemní slang, kdy 10,7 % respondentů pociťuje nedostatek. Především u generace Y, která tvoří 60 %.

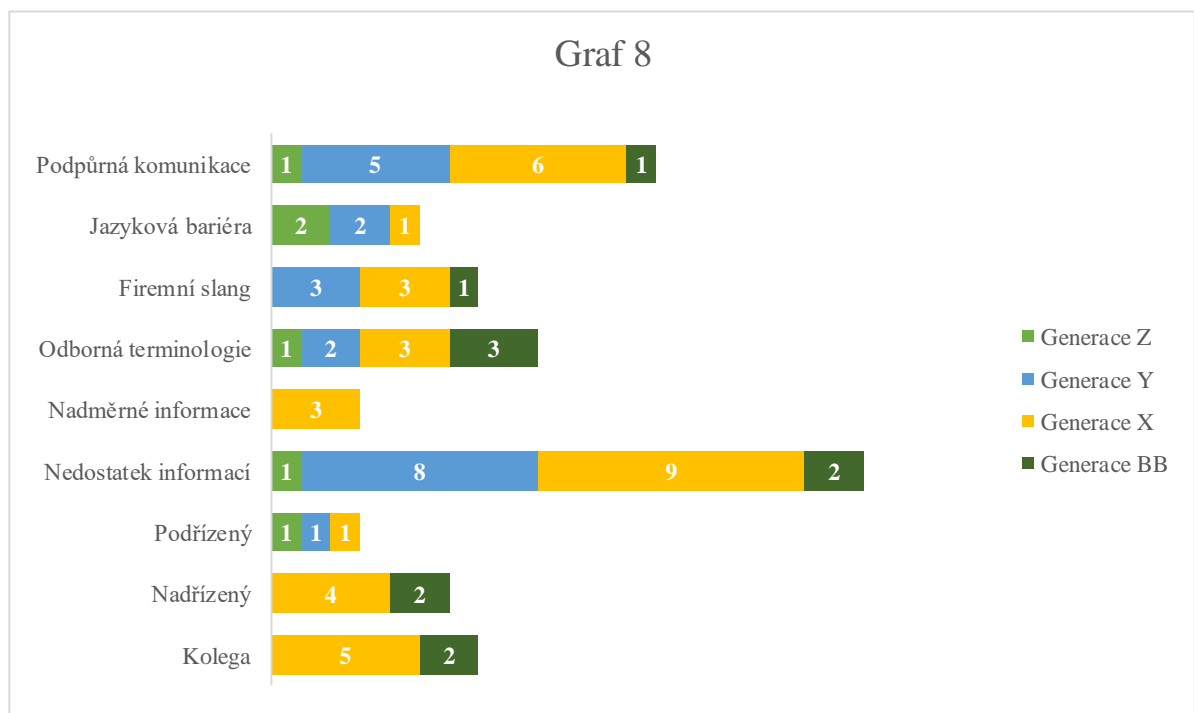
Výsledky předposlední otázky přinesli příznivé výsledky. Nad otázkou jazykové bariéry zapříčiněné multinárodní kulturou firmy cítí nedostatek jen 6,1 % dotazovaných, a to především u generace Y s 80 %. Tento výsledek nám vyvrací výzkumnou otázku, která předpokládá právě v této sekci problém

Poslední otázka v souboru se zaměřuje na podpůrnou komunikaci. 23,5 % respondentů v této oblasti cítí nedostatek, opět především u generace X, následované generací Y. Niže může me vidět výsledky tohoto souboru.

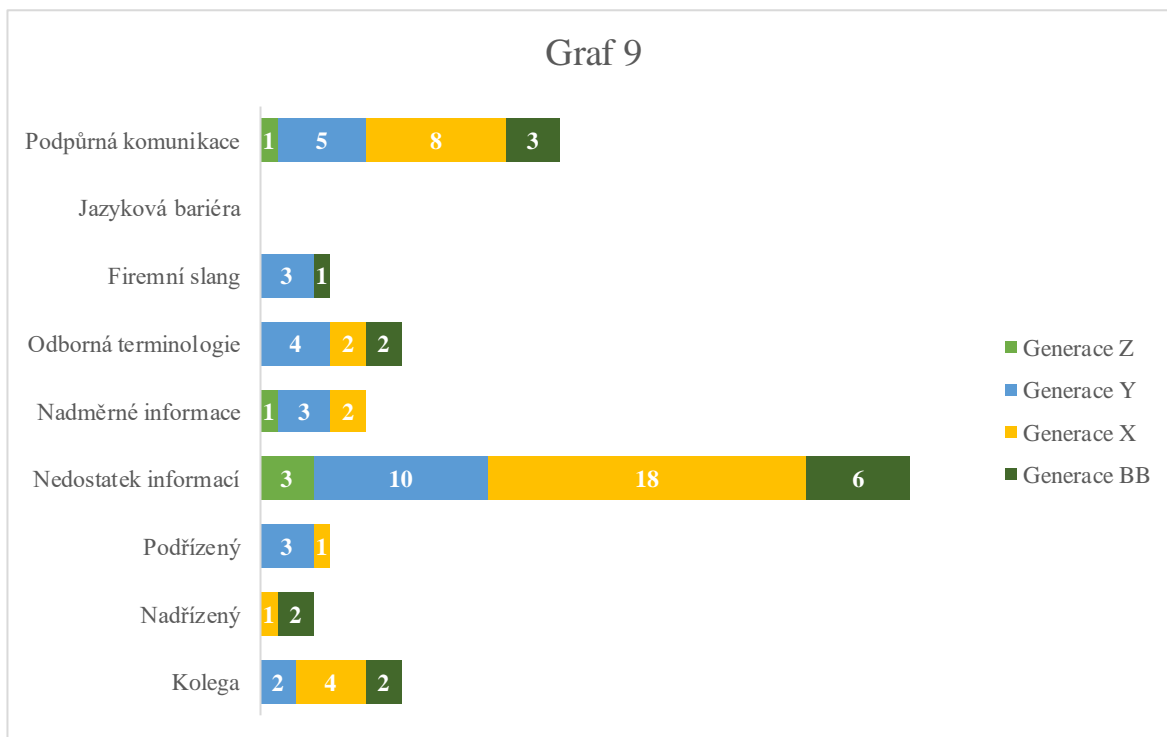


Výše jsme se seznámili s jednotlivými otázkami dle celkového vyhodnocení bez ohledu na jednotlivé generace. Ačkoli jsme se mohli dozvědět poměrně zajímavé informace, tato práce se zaměřuje především na komunikaci dle jednotlivých generací, z tohoto důvodu se zaměříme na tato otázkami dle jednotlivých generací. Jaké generace mají mezi sebou největší problémy. Pro lepší přehlednost byli zvoleny grafy s hodnotovým vyčíslením jednotlivých odpovědí.

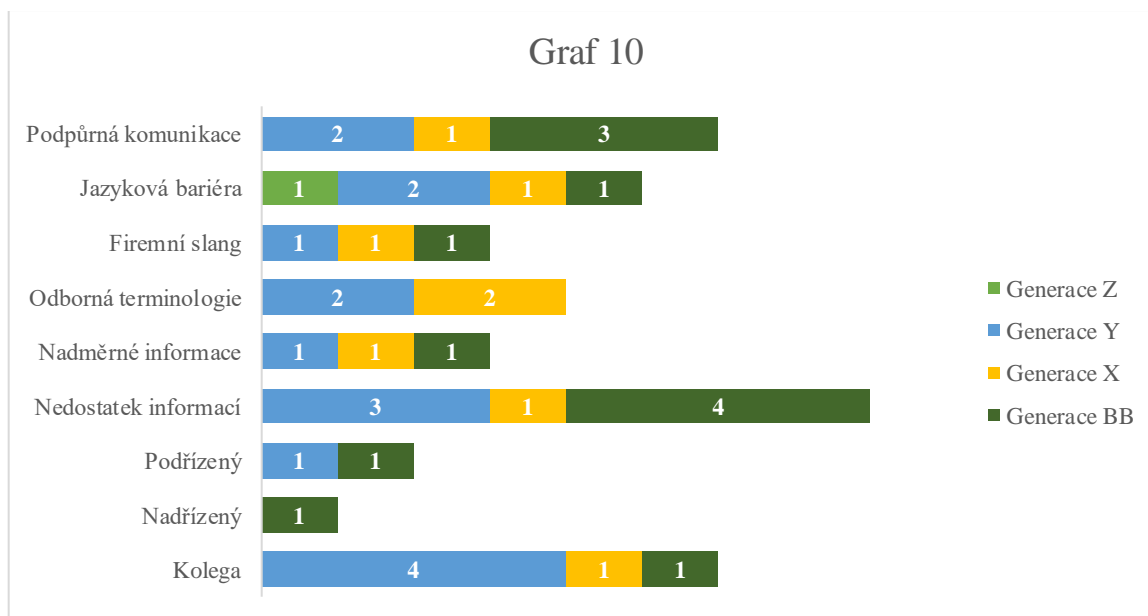
Nejprve bychom se podívali na generaci Y. Jak lze již na první pohled vidět, největší problém generace Y pociťuje v komunikaci s generací X, teda věkovou kategorií 36-51. Ve všech výše zmíněných a probraných otázkách, generace X má nejvyšší hodnocení, krom otázky Jazyková bariéra, kde generace Y pociťuje minimální problém s generací X. Naopak, nejzávažnější problém vidí v nedostatečném poskytování informací mezi sebou a dále v poskytování podpurných informací. Generace Y má poměrně velký problém v komunikaci se svojí vlastní věkovou skupinou. Je zajímavé, že tento fakt pociťuje pouze se svými podřízenými, nikoli s nadřízeným nebo kolegou na horizontální úrovni.



Pokud budeme postupovat chronologicky, další v pořadí je generace X. Stejně jako předchozí skupina, má generace X problém s generací X. Nečekaný je fakt, že jako jediná generace nemá problém s jazykovou bariérou, způsobenou multikulturou společnosti Mega a.s. Zajímavé je také to, že jako jediná skupina bez problému zvládá firemní slang společnosti. Největší problémy ovšem vykazuje v sekci poskytování nedostatečných informací. Jinak řečeno, generace X si neumí mezi sebou předávat dostatek informací. Dále, stejně jako generace Y cítí problém s generací X, tak i generace X mají problém s generací Y. Podobně jako skupina Y, jsou si vědomi velkého problému v předávání informací mezi sebou, který je podle jejich názoru nedostatečný. Stejně tak cítí nedostatky v otázce podpurné komunikace.



Poslední generace, která má ve společnosti zastoupení je generace Baby Boomers. Tato generace je nejméně problémová. Ačkoli se i zde vyskytují výraznější problémy, které dosahují polovičních hodnot oproti předchozím generacím. Generace Baby Boomers uvedla největší problémy s generací Y. Toto není úplně tak překvapující jev, jelikož i z běžného každodenního života si můžeme všimnout, že přeci jenom tyto dvě generace jsou od sebe nejvíce vzdáleny, tedy lze u nich předpokládat určité nedostatky ve vzájemné komunikaci. I přes všechna očekávání, stále generace X a Y tvoří největší procento komunikačních problémů. Jak je zmíněno výše, generace Baby Boomers cítí nedostatky s generací Y, především na horizontální úrovni a opět v otázce předávání nedostatečného množství informací. Překvapující u této generace je fakt, že tato generace uvádí, jako druhý v pořadí, problémy mezi sebou. Největší problém uvádějí opět v sekci nedostatečných informací, stejně jako u předchozích věkových skupin a v podpůrné komunikaci.



Celé dotazníkové šetření je zakončeno jednou otázkou a to, zda se respondenti domnívají, že u nich na pracovišti dochází k mezigeneračnímu porozumění. 69,1 % dotazovaných odpovědělo ano. Respondenti uváděli, že se mezigenerační porozumění u nich na pracovišti projevuje tolerancí, respektem, vstřícností a pochopením. „Věk se u nich neřeší.“ Je samozřejmostí, že někdy konflikt může nastat, ale rozhodně ne kvůli věku. Dalším bodem, jak se porozumění na pracovišti projevuje je fakt, že často se schází i mimo pracoviště a podnikají společně různé akce či hostiny. V podniku panuje přátelské prostředí, kdy se zaměstnanci snaží spolu vycházet a na věk neberou ohled.

ROZHOVOR

Další námi zvolenou metodou byl rozhovor, který byl veden s personalistkou. Otázky se týkaly, stejně jako v dotazníku, tématu mezigenerační komunikace a problémy s tím spojenými. Rozhovor obsahuje 10 otázek.

První otázka je orientována na komunikační kanály ve společnosti. Mega a.s. disponuje všemi základními komunikačními kanály, to znamená že využívá osobní i neosobní komunikace. Komunikace probíhá formou psaných emailů, nástěnek, časopisů a novin. Dále disponují internetovými stránkami a intranetem. Samozřejmě, že nejčastěji používají komunikaci ústní, ať se jedná o osobní rozhovor či poradou. Nelze zapomenout zmínit i telefonický rozhovor. V porovnání s dotazníkem můžeme vidět v grafu č. 3, že osobní komunikace je opravdu velmi využívána, společně s e-mailem a dalšími kanály ve firmě.

Druhá otázka směřovala stejně jako v dotazníku na hodnoty a cíle. Zda společnost dostatečně informuje zaměstnance o svých hodnotách a cílech. Z dotazníku se můžeme dozvědět, že

zaměstnanci jsou o cílech informováni především od svého nadřízeného, školitele, podnikového časopisu nebo jiným způsobem. Zaměstnanci jsou informováni průběžně o cílech a hodnotách, dle vzniklých situací. Seznámení zaměstnanců s cíli a hodnoty společnost Mega a.s. nechává na nadřízených respondentů, jak můžeme vidět i v dotazníku. Dále personálka uvádí, že se o cílech mohou dozvědět i na internetových stránkách společnosti. Při mimořádných událostech svolá zaměstnance ředitel společnosti, aby nedocházelo k šíření chybných a nepravdivých informací a zamezilo se i možné panice. O cílech a hodnotách firmy společnost zaměstnance informuje pomocí svých komunikačních kanálů, uvedených více v grafu č. 3.

Na otázku silných a slabých stránek komunikace v podniku bylo sděleno, že všechno je hlavně o lidech. „Pokud budou chtít zaměstnanci spolu vycházet, vždy se k tomu dá nějak dojít. Pokud je nějaký jedinec konfliktnější, bude dělat problémy.“ Společnost Mega a.s. si jinak není vědoma slabých stránek v komunikaci. Tento fakt můžeme zpozorovat i v dotazníku, kdy všichni respondenti uvádějí, že se společnost pohybuje v přátelském prostředí pokud se vyskytují nějaké konflikty, nejsou způsobeny věkem. Vždy se dá se spolupracovníky dojít k nějakému kompromisu či řešení.

Následující otázka zjišťovala, zda by byl nějaký prostor pro zlepšení interní komunikace. Nejspíše nejefektivnějším nástrojem, jak interní komunikaci v podniku vylepšit je školení zaměstnanců, především nadřízených, aby uměli správně své podřízené motivovat a sdělovat informace. Měli by být srozumitelné, přesné a v dostatečném množství. Jelikož i v dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci mají pocit, že dostávají nedostatečné množství informací od svých kolegů či nadřízených. Většina zaměstnanců preferuje sdělování a získávání informací pomocí osobního rozhovoru. Tudíž, by vyškolení zaměstnanců v efektivnější komunikaci bylo přínosné.

Šestá otázka byla směřována na komunikační kanál, kterým mohou zaměstnanci sdělovat své názory či připomínky. Zaměstnanci společnosti, dle dotazníkového šetření, používat k vyjádření svých nápadů osobní rozhovor, e-mail či jiné způsob. Nově společnost Mega a.s. připravuje tzn. „Knihu přání“, která bude dostupná na internetových stránkách společnosti a kam budou zaměstnanci nejen moci psát své nápady a připomínky, ale také by mělo vedení přímo na jejich „dotazy“ odpovídat.

Další otázka se zabývala informování zaměstnanců o jejich náplni práce. Zaměstnanci jsou informováni jednou za tři měsíce o svých úkolech společně s hodnocením jejich dosavadní práce a odměňováním. U technických profesí se jedná o tři měsíce, u dělnických jednou za měsíc. Opět záleží na nadřazeném, prodlení mezi jednotlivými zadáními mohou být i kratší. Vše probíhá osobním rozhovorem, jak jsme se každopádně dozvěděli i z dotazníku, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni na osobním rozhovoru či jim je sděleno zadání e-mailem, ale v první řadě je vždy osobní rozhovor.

Následující otázka se zajímala o komunikaci z pohledu vyšší a nižší úrovně. Opět záleží vždy jen na lidech a jejich povaze. Stejně tak v dotazníkovém šetření vyšlo, že v této kategorii se vyskytují pouze minimální problémy.

Předposlední otázka zkoumala, zda má vedení vytypovaná pracoviště, kde opakovaně dochází k problémům na pracovištích. Vedení společnosti ovšem tento problém nikde neevi-
dují.

Poslední otázka v rozhovoru s personalistkou byla zaměřena na základní informace o zaměstnancích společnosti.

5.4 Shrnutí

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 60 respondentů ze společnosti Mega a.s. Tito respondenti měli za úkol zodpovědět otázky v dotazníkovém šetření.

Také se uskutečnil rozhovor s personalistkou společnosti Mega a.s., který posloužil jako nástroj k porovnávání informací z pohledu zaměstnanců a vedení společnosti.

CÍLE A HODNOTY

První výzkumná otázka zní: Dozvěděli se zaměstnanci o cílech a hodnotách společnosti Mega a.s. od svého školitele, při vstupu do společnosti?

Nadpoloviční většina, 61,4 % dotazovaných odpověděla, že se o cílech a hodnotách společnosti dozvěděli od svého nadřízeného či jiným než uvedeným způsobem. Z rozhovoru i dotazníkového šetření vyplývá, že společnost Mega a.s. nechává seznámení nových zaměstnanců s cíli a hodnotami na nadřízených. Ovšem, při mimořádných událostech se zaměstnanci svolávají a základní informace jim poskytuje ředitel společnosti, aby nedocházelo k šíření nepravdivých informací.

KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Druhá výzkumná otázka zní: Preferuje generace Y sdělování a získávání informací pomocí e-mailu, intranetu oproti starším generacím X a BB, kteří upřednostňují komunikaci face to face?

U této hypotézy se ukázalo, že nehraje roli, zda informace sdělujeme nebo přijímáme. V prvním i druhém případě zaměstnanci společnosti Mega a.s. preferují sdělování a získávání informací formou osobního rozhovoru. Tento způsob komunikace preferují, neboť je dle respondentů nejrychlejší, nejefektivnější a v poslední řadě také zábavný způsob dorozumívání se s druhými lidmi. Při osobní komunikaci lze i pozorovat okamžitou reakci druhé strany a poskytnout kvalitnější zpětnou vazbu. Dotazovaní dále dodávají, že nejčastěji osobní rozhovory doplňují o e-mailovou komunikaci. Pomocí e-mailu sdílí druhé straně základní informace a následně při komunikaci face to face dovysvětlí jednotlivé podrobnosti.

Ačkoli zaměstnanci nejčastěji používají při komunikaci osobní rozhovor, společnost Mega a.s. disponuje všemi známými komunikačními kanály, které jsou propletené napříč firemní organizací, jak jsme se mohli dozvědět z rozhovoru.

KOMUNIKACE NADŘÍZENÉHO A PODŘÍZENÉHO

Třetí výzkumná otázka zní: Komunikuje nadřízený s podřízenými nejčastěji pomocí osobní komunikace.

Nadřízený při komunikaci s podřízeným nejčastěji využívá osobní komunikaci 58,8 %, následně komunikaci e-mailem 18,8 % nebo rozhovory s podřízenými na týmových poradách. V této kategorii respondenti uváděli, že nadřízený používá i e-mailovou komunikaci při hodnocení jejich práce, 6,2 %. Pokud nadřízený hodnotí práci svých podřízených v žádném případě by neměli využívat e-mailovou komunikaci. Jelikož to je komunikace neosobní, nelze při této komunikaci vidět okamžitou zpětnou vazbu, a dokonce by si podřízený mohlo sdělení nadřízeného vyložit jinak, než je zamýšleno nadřízeným.

Poslední otázka v tomto bloku se zaměřila na to, jak podřízený hodnotí nadřízené. Z 49,4 % podřízený hodnotí své nadřízené formou osobního rozhovoru nebo na týmových poradách. Ovšem, 28,4 % respondentů odpovědělo, že tuto možnost nemají, není o ní ve společnosti Mega a.s. zájem. Pouze 2 dotazovaní uvedli, že mohou svého nadřízeného hodnotit jednou za 2 roky v dotazníku o zaměstnanecké spokojenosti.

Společnost Mega a.s. nově připravuje tzn. „Knihu přání“, do které by mohli zaměstnanci přímo psát své připomínky, nápady nebo stížnosti. Tyto zprávy by pak byly následně přímo doručeny oprávněné osobě, která by měla za úkol odpovědět. Tato kniha by byla dostupná na internetových stránkách společnosti.

KOMUNIKAČNÍ PROBLÉMY

Polední výzkumná otázka zní: Vyskytují se nejčastěji komunikační problémy ve vztahu nadřízený / podřízený? Jsou komunikační problémy způsobeny přílišným používáním odborné terminologie a jazykovou bariérou?

Dle získaných odpovědí je zcela zjevné, že nejčastější komunikační problémy se vyskytují na horizontální úrovni, mezi kolegy. Nejvíce mají respondenti potíže s generací X.

Nečekaně velkým procentem 31,7 % disponuje fakt, že se ve společnosti Mega a.s. vyskytují komunikační problémy. Tyto problémy ale nejsou způsobeny generačním rozložením zaměstnancům.

45,2 % respondentů má problém s poskytováním informací, které je podle jejich názoru nedostačující. Tento jev se vyskytuje především u generací X a Y. Také s odbornou terminologií, 20,7 % dotazovaných má menší problémy. Poslední větším problémovým faktorem je podpůrná komunikace. S tímto faktorem zápolí 23,5 % dotazovaných. Příznivé výsledky ukazují otázky jazykové bariéry a firemního slangu.

Generace Y, která se řadí do věkové kategorie 21-35 považuje největší problém v komunikaci s generací X. Problém tvoří především faktory, které se týkají nedostatečného poskytování informací, podpůrné komunikaci a s komunikací s generací Y na horizontální úrovni.

Generace X cítí největší komunikační problémy se svojí vlastní generací, generací X. Stejně jako předchozí skupina, má problém s nedostatkem informací, v předávání informací a podpůrné komunikaci.

Generace Baby Boomers má největší problém s generací Y na horizontální úrovni, v otázce předávání informací, nedostatečných informacích a podpůrné komunikaci.

V otázce zlepšení interní komunikace, by byl prostor, jak vyplynulo z rozhovoru, na proškolení zaměstnanců, především nadřízených. Nadřízení by měli umět správně motivovat a sdělovat informace. Tyto informace by měli být srozumitelné, přesné a především dostatečné.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala mezigenerační komunikací, porozuměním a integrací. Interní komunikace společnosti se zaměstnanci, ale i mezi jednotlivými zaměstnanci je velmi důležitá. Neboť díky vhodně zvolené komunikaci mohou zaměstnanci společnosti Mega a.s. mezi sebou efektivněji spolupracovat, nevznikají mezi nimi konflikty způsobené nedostatečnými informacemi. Díky tomuto faktu, lze následně zlepšit i celkovou efektivnost společnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jaké komunikační problémy se ve společnosti Mega a.s. vyskytují. Navrhnout nejvhodnější způsob předávání informací ve zkoumaném podniku s ohledem na množství vyskytujících se generací. Jelikož informace by měly být předávány tak, aby se co nejrychleji i nejefektivněji dostali k cílové skupině či jednotlivci.

Práce byla rozdělena do dvou částí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsme se zaměřili především na komunikaci, její druhy a funkce. Také jsme se věnovali generacím X, Y a Z, které úzce souvisí právě s komunikačními kanály v podniku a jejich uplatněním. Právě komunikačním kanálům se věnujeme v praktické části. Zkoumáme, jaký komunikační kanál používají zaměstnanci firmy nejčastěji, jak z celkového pohledu na firmu, tak jednotlivých věkových skupin. Dále se také zabýváme komunikačními problémy způsobené generačními rozdíly.

Nelze říci, že by se ve společnosti Mega a.s. vyskytovaly závažné komunikační problémy. Velmi často jsme se mohli setkat s názorem zaměstnanců, kdy jednotlivý respondenti neohledňují věk svých kolegů. Ve společnosti panuje přátelské prostředí, kdy zaměstnanci spolu rádi tráví i svůj volný čas.

Zaměstnanci se dozvídají o hodnotách a cílech především od svých vedoucích, školitelů či jiným způsobem. Společnost Mega a.s. také disponuje firemním časopisem, který byl zmíněn ve vyhodnocení dotazníkového šetření. Tento časopis čte pouze 53 zaměstnanců ze 138.

Nadřízení s podřízenými zaměstnanci komunikují převážně pomocí osobní komunikace. V dotazníkovém šetření ale vyšlo najevo, že využívají v menší míře e-mailovou komunikaci, při hodnocení svých podřízených. Ať se tento fakt objevuje pouze v malé míře, tak by se v hodnocení neměl využívat vůbec. Jak již bylo řečeno, kvůli nedostatečné zpětné vazbě či vyššímu předpokladu, že jedna či druhá strana se spíše špatně pochopí než při komunikaci face to face.

Výzkumná otázka, která zkoumala sdělování a získávání informací, je jedinou otázkou, ve které se odpovědi naprosto shodují. Respondenti preferují sdělování i získávání informací formou osobní komunikace s kombinací e-mailu a nadřízení s podřízenými komunikují převážně pomocí osobní komunikace.

Když jsme se na jednotlivé otázky podívali z pohledu generací, mohli jsme si všimnout, že se ve společnosti vyskytují značné problémy mezi jednotlivými generacemi. Především mezi generací X a Y, kdy tyto dvě skupiny pocítují vzájemné komunikační problémy, ale i problém mezi sebou samým. Dané problémy se vyskytují především v nedostatečném množství informací, ve sdělování a získávání podpůrných informací. Dalším vyskytujícím se problémem byla odborná terminologie a podpůrná komunikace.

DOPORUČENÍ

Problémy v komunikaci se ve společnosti Mega a.s. vyskytují. Problémy v komunikaci se objevují, jak z pohledu věku, tak i z jiného důvodu. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se ve společnosti Mega a.s. vyskytují i jiné komunikační problémy, které nejsou způsobeny věkem zaměstnanců. Tento fakt nebylo možné dále zkoumat, jelikož daný problém již nebyl součástí bakalářské práce. Ovšem, společnost Mega a.s. by měla danou problematiku dále prošetřit neboť 31,7 % respondentů odpovědělo, že pocítují i jiný problém ve společnosti Mega a.s., než ten, který byl předmětem zkoumání.

Společnosti Mega a.s. je dále doporučeno prozkoumat, z jakého důvodu firemní časopis čte tak málo zaměstnanců. Pokusit se časopis zaměstnancům lépe přiblížit, přizpůsobit. Doplnit časopis třeba i o zaměstnaneckou rubriku, kam by zaměstnanci mohli sdělovat své nápady, připomínky. Umožnit zaměstnancům se podílet na tvorbě časopisu. Poskytnout jim prostor pro vlastní článek, o který by se chtěli podělit.

Tímto se dostáváme ke zmiňované „Knize přání“. Nápad je to zajímavý, otázkou zůstává, zda bude mít vedení společnosti chuť a čas odpovídat na všechny dotazy. Kniha přání, pokud by byla úspěšná, by mohla ještě více utužit a propojit vztahy na pracovišti, které se již zdají na dobré úrovni.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že nadřízení využívají v malé míře e-mailovou komunikaci při hodnocení svých podřízených. E-mailová komunikace by se v tomto případě neměla využívat vůbec. E-mailovou komunikaci při hodnocení nepoužíváme kvůli nedostatečné zpětné vazbě či vyššímu předpokladu, že jedna či druhá strana se s špatně pochopí než při komunikaci face to face. Společnost by s tímto faktem, měla své zaměstnance obeznámit a zamezit tak dalšímu užívání e-mailové komunikace při hodnocení zaměstnanců.

Dále by společnost Mega a.s. měla provádět, nejet školení nadřízených zaměstnanců v efektivní komunikaci a motivaci svých podřízených. Bylo by vhodné i proškolení běžných zaměstnanců či provést například prezentaci nebo názornou ukázkou, jak správně jednat se svými kolegy. Cílem by bylo ukázat zaměstnancům, jak spolu vzájemně komunikovat a volit vhodné obraty či fráze při zadávání úkolů. Měli by se tak vyvarovat nedorozumění či nepřesným a nedostatečným informacím.

Dalším vyskytujícím se problémem byla odborná terminologie, kdy by se výše postavení zaměstnanci měli zaměřit na sdělování informací pomocí běžných frází, či se vždy zpětně ujistit, zda kolegové plně rozumí danému sdělení. Případně, by společnost mohla provést seminář, pro niž postavené zaměstnance a obeznámit je, či jim přiblížit termíny, které se ve společnosti používají.

To samé se týká podpůrné komunikace, kdy by se především zaměstnanci neměli bát dát najevo nedostatek informací. Opět by společnosti Mega a.s. měla uspořádat zaměstnancům seminář, jak spolu efektivně komunikovat, aby se zamezilo sdělování nepřesných nebo mylným informacím.

Ve společnosti Mega a.s. panuje velmi přátelské prostředí, kdy zaměstnanci spolu rádi tráví čas i mimo pracoviště. Neměl by tak být problém odstranit některé problémy, které odhalilo dotazníkové šetření společně s rozhovorem s personalistkou. Jak bylo řečeno, vše je jen o lidech. Především o zaměstnancích společnosti Mega a.s., kteří v první řadě musí mít snahu a chuť najít tu správnou cestu k mezigenerační komunikaci a zefektivnit tak celý komunikační proces v podniku.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M., 2010, *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, počet stran 800, ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015, *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*, 13. vydání, Praha: Grada Publishing, počet stran 928, ISBN 978-80-247-9883-7
3. BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., 2016, *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*, 1. vydání, Praha: Management Press, počet stran 240, ISBN 978-80-7261-430-1
4. BRONČEKOVÁ, K., 2010, X,Y,Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. *HRforum* [online]. [cit. 26. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>
5. DEVITO, J., 2001, *Základy mezilidské komunikace*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, počet stran 420, ISBN 978-80-7169-988-8
6. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., 2008, *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, počet stran 378, ISBN 978-80-7400-003-4
7. GENERACE Y: *Zjistí, jaká si generace* [online]. © 2012 [cit. 26. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjistí-jaka-ji-generace>
8. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J., 2000, *Psychologie práce a řízení*, 1. vydání, Brno: CERM Akademické nakladatelství, počet stran 142, ISBN 978-80-2141-552-5
9. KVAPIL, K., 2016, Generace Z má o práci jiné představy. *Novinky* [online]. [cit. 26. 11. 2016]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/412126-generace-z-ma-o-praci-jine-predstavy.html>
10. MIKULÁŠTÍK, M., 2010, *Komunikační dovednosti v praxi*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, počet stran 328, ISBN 978-80-247-2339-6

11. ŠMORANCOVÁ ŠRAIBOVÁ, N., 2015, Těžký život Generace Y. *Psychologie* [online]. [cit. 26. 11. 2016]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/tezky-zivot-generace-y/>
12. TURECKIOVÁ, M., 2007, *Klíč k účinnému vedení lidí*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, počet stran 128, ISBN 978-80-247-0882-9
13. VYBÍRAL, Z., 2005, *Psychologie komunikace*, 1. vydání, Praha: Portál, počet stran 320, ISBN 80-7178-998-4

Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo společnosti Mega a.s.	30
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti Mega a.s.	31
Obrázek 3 Pohyb zaměstnanců společnosti Mega a.s.	32

Seznam grafů

Graf 1 Respondenti	34
Graf 2 Cíle a hodnoty	35
Graf 3 Komunikační kanály	36
Graf 4 Komunikační prostředky	38
Graf 5 Výskyt komunikačních problémů	40
Graf 6 Komunikační formy	41
Graf 7 Faktory způsobující komunikační problémy	42
Graf 8 Generace Y	43
Graf 9 Generace X	44
Graf 10 Generace Baby Boomers	45

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží ke zjištění efektivity interní komunikace v podniku.

Dotazník je anonymní, všechny Vámi poskytnuté odpovědi budou využity pouze ke zpracování bakalářské práce na téma Generace X, Y, Z – mezigenerační komunikace, porozumění a integrace. Práci vypracovávám na Masarykově ústavu vyšších studií, ČVUT, oboru Personální management. V jednotlivých otázkách zakroužkujte právě tu variantu, která nejvíc vystihuje vaši odpověď.

Za Vaši ochotu a krátký čas strávený nad vyplňováním dotazníku předem děkuji.

Identifikační údaje:

Pohlaví

- Muž
- Žena

Věk

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 - 20

Pracovní zařazení

- Dělník
- Technik/manažer
- Ředitel

Věková kategorie přímého nadřízeného

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 – 20

Dotazník:

1. Jaká je podle vás úroveň komunikace v podniku?

- a. Výborná
- b. Dobrá
- c. Nedostačující

2. Pomocí jakého komunikačního kanálu jsem se dozvěděl/a o cílech a hodnotách firmy?

- a. Ústní od nadřízeného
- b. Ústně od školitele
- c. Z podnikového časopisu
- d. Z podnikových novin
- e. Na internetových stránkách společnosti
- f. Jiné:

3. Jaký komunikační kanál používáte nejraději ke sdělení informací?

- a. Osobní rozhovor
- b. Telefonický rozhovor
- c. E-mail
- d. Intranet
- e. Jiné:

4. Z jakého důvodu tento způsob komunikace upřednostňujete?

- 5. Jaký komunikační kanál preferujete při získávání informací?**
- a. Osobní rozhovor
 - b. Telefonický rozhovor
 - c. E-mail
 - d. Intranet
 - e. Jiné:
- 6. Z jakého důvodu tento způsob komunikace upřednostňujete?**
- 7. Který z komunikačních kanálů nejčastěji používá Váš nadřízený, když reaguje na Váš nápad či připomínku?**
- a. Osobní rozhovor
 - b. Ústně na týmové poradě
 - c. Telefonický rozhovor
 - d. E-mail
 - e. Intranet
 - f. Jiné:
- 8. Který z komunikačních kanálů nejčastěji používá Váš nadřízený, když hodnotí Vaši práci?**
- a. Osobní rozhovor
 - b. Ústně na týmové poradě
 - c. Telefonický rozhovor
 - d. E-mail
 - e. Intranet
 - f. Jiné:
- 9. Který z komunikačních kanálů nejčastěji používá Váš nadřízený, když hodnotí Váš tým?**
- a. Nepracuji v týmu
 - b. Osobní rozhovor
 - c. Ústně na týmové poradě
 - d. Telefonický rozhovor
 - e. E-mail
 - f. Intranet
 - g. Jiné:

10. Který z komunikačních kanálů nejčastěji používá Váš nadřízený, když Vás chce upozornit na chybu?

- a. Osobní rozhovor
- b. Ústně na týmové poradě
- c. Telefonický rozhovor
- d. E-mail
- e. Intranet
- f. Jiné:

11. Jakými komunikačními prostředky máte možnost hodnotit svého nadřízeného?

- a. Osobní rozhovor
- b. Ústně na týmové poradě
- c. Telefonický rozhovor
- d. E-mail
- e. Intranet
- f. Jiné:

12. Cítíte generační potíže při komunikaci s kolegy na horizontální úrovni? (vzhledem k Vaší generační skupině, do které jste se zařadili v sekci Identifikačních údajů)?

- a. Ano
- b. Ne

V případě ANO, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 – 70
- 36 – 51
- 21 – 35
- 15 – 20

13. Cítíte generační potíže při komunikaci s nadřízenými? (vzhledem k Vaší generační skupině, do které jste se zařadili v sekci Identifikačních údajů)?

- a. Ano
- b. Ne

V případě ANO u otázky, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 – 70
- 36 – 51
- 21 – 35
- 15 – 20

14. Cítíte generační potíže při komunikaci s podřízenými? (vzhledem k Vaší generační skupině, do které jste se zařadili v sekci Identifikačních údajů)?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nemám podřízeného

V případě ANO u otázky, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 – 20

15. Máte ve svém zaměstnání jiný komunikační problém, který se netýká generačních rozdílů?

- a. Ano
- b. Ne

16. Označte komunikační formu, při které podle Vás dochází k problémům (nepochopení). Můžete označit i více generací.

FORMA/VĚK	52-70	36-51	21-35	15-20
Informační				
Skupinová				
Interkulturní				
Formální				
Neformální				

17. Míváte komunikační problémy způsobené nedostatečným množstvím informací?

- a. Ano
- b. Ne

V případě ANO u otázky, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 – 20

18. Míváte komunikační problémy způsobené nadměrným až podrobným množstvím informací?

- a. Ano
- b. Ne

V případě ANO u otázky, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 – 20

19. Míváte komunikační problémy způsobené používáním odborné terminologie

- a. Ano
- b. Ne

V případě ANO u otázky, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 – 20

20. Je daný komunikační problém způsoben používáním firemními slangy?

- a. Ano
- b. Ne

V případě ANO u otázky, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 - 20

21. Je daný komunikační problém způsoben jazykovou bariérou, způsobenou multinárodní kulturou firmy?

- a. Ano
- b. Ne

V případě ANO u otázky, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 - 20

22. Cítíte potíže při podpůrné komunikaci? (Např.: Když potřebujete získat doplňující informace k Vaší práci.)

- a. Ano
- b. Ne

V případě ANO u otázky, označte generaci, které se to týká. (můžete i více generací)

- 52 - 70
- 36 - 51
- 21 - 35
- 15 - 20

23. Dochází u Vás na pracovišti k mezigeneračnímu porozumění?

- a. Ano
- b. Ne

24. Jak se u Vás na pracovišti projevuje mezigenerační porozumění?

Příloha 2 – otázky pro personalistu

1. Jaké komunikační kanály využíváte ve firmě?
2. Myslíte si, že dostatečně informujete zaměstnance o firemních hodnotách a cílech firmy? (Ano/ne)
3. Jakými způsoby zaměstnance informujete o hodnotách a cílech firmy?
4. Jaké jsou podle vás silné a slabé stránky komunikace ve vašem podniku?
5. Jak by se podle vás měla změnit, respektive zlepšit interní komunikace v podniku?
6. Jakými prostředky mohou zaměstnanci sdělovat své názory či připomínky?
7. Jak jsou podřízení informováni o své náplni práce? O zadání svého úkolu?
8. Jaká je podle vás komunikace z vyšší úrovně na nižší?
9. Existují u Vás nějaká pracoviště, kde dochází k problémům na pracovišti? A naopak
10. Jaký je celkový počet zaměstnanců a jejich procentuální rozdělení do generačních skupin?

