

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mezigenerační firemní komunikace v managementu

Intergenerational Communication in Company's Management

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

HOFMANOVÁ

TEREZA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hofmanová	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	460784
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací 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:
Mezigenerační firemní komunikace v managementu

Název bakalářské práce anglicky:
Intergenerational Communication in Company's Management


Pokyny pro vypracování:
Cíl: Cílem bakalářské práce je návrh na zefektivnění firemní komunikace ve firmě, dále je cílem poukázat na rozdílný přístup k řízení generace X a Y z pohledu managementu. Přínos: Přínosem bakalářské práce je zlepšení pracovních podmínek ve firmě. Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Komunikace z teoretického hlediska, Charakteristika generací 20. století, Komunikace ve firemním prostředí, Mezigenerační řízení; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrhy opatření - změny v managementu; 4. Závěr

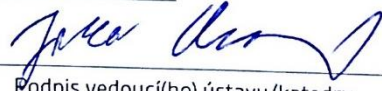
Seznam doporučené literatury:
HOLÁ, Jana, 2006. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0. VYBÍRAL, Zbyněk, 2005. Psychologie komunikace. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-717-8998-4. VYMĚTAL, Jan, 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4. BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., 2016, Řízení lidských zdrojů. Nové trendy, 1. vydání, Praha: Management Press, poč

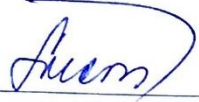
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019



Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

16 -04- 2018
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

HOFMANOVÁ, Tereza. *Mezigenerační firemní komunikace v managementu*. Praha: ČVUT 2018. 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: 09. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímtobych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. za její pomoc, připomínky a čas, který mi věnovala při jednotlivých konzultacích.

Také bych chtěla poděkovat všem zúčastněným respondentům v dotazníkovém šetření a firmě Simply Office s.r.o. za poskytnutí prostoru pro analýzu firemní komunikace.

Abstrakt

Komunikace je důležitou součástí osobního i pracovního života. Tato bakalářská práce zpracovává téma mezigenerační firemní komunikace. Zaměřuje se na způsoby předávání zpráv ve firmě s ohledem na nejvýraznější generace 21. století. Cílem bakalářské práce je návrh na zefektivnění komunikace ve firmě, a také poukázání na rozdílný přístup k řízení komunikace u generací X a Y z pohledu managementu. Přínosem práce je pak návrh řešení zjištěných mezigeneračních komunikačních potíží ve firmě.

Klíčová slova

firemní komunikace, komunikační kanály, mezigenerační porozumění, Generace X, Generace Y, mileniálové, mezigenerační komunikace

Abstract

Communication is an important part of personal and worklife. This bachelor thesis deal with the subject of Intergenerational Communication in company. It is focused on the communication channels in the company with respect to the most significant generations of the 21st century. The aim of the bachelor thesis is to improve communication in the company, and to point out the differences of each generation approach to management. The proposal of solution of identified intergenerational communication difficulties in the company serves as the practical contribution of this thesis.

Key words

company's communication, communication channels, intergenerational understanding, Generation X, Generation Y, millennials, intergenerational communication

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 KOMUNIKACE Z TEORETICKÉHO HLEDISKA.....	7
1.1 DEFINICE KOMUNIKACE.....	7
1.2 FUNKCE KOMUNIKACE	8
1.3 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	10
2 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	12
2.1 EXTERNÍ KOMUNIKACE.....	12
2.2 INTERNÍ KOMUNIKACE	13
2.3 NEFUNGUJÍCÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	14
3 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY.....	16
3.1 FORMÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY.....	17
3.2 NEFORMÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	20
3.3 JINÉ PROSTŘEDKY A FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH GENERACÍ 20 A 21. STOLETÍ.....	22
4.1 GENERACE X.....	22
4.2 GENERACE Y	23
4.3 GENERACE Z.....	25
4.4 MEZIGENERAČNÍ SPORY NA PRACOVÍŠTI.....	25
5 MEZIGENERAČNÍ KOMUNIKACE.....	29
5.1 CÍLE A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY.....	29
5.2 POPIS PODNIKU	29
5.3 METODY ŠETŘENÍ	30
5.4 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ	31
5.5 SHRNUTÍ VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ.....	46
5.6 DOPORUČENÍ.....	47
ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52
SEZNAM TABULEK.....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Komunikace je podstatnou a důležitou částí života lidí, ať už se jedná o komunikaci v osobním životě člověka při vytváření mezilidských vztahů, nebo jde o komunikaci v pracovním prostředí. Komunikace patří k nejdůležitějším vlastnostem člověka, proto je důležité umět správně komunikovat a dobře vyjadřovat myšlenky.

Kvalitní komunikace v podniku má vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců, na jejich motivaci a podávané výkony. Pro manažery a vedení podniku je nutné, aby se uměli dobře rozhodnout, který komunikační kanál zvolí, aby se zpráva dostala k zaměstnancům včas a celý komunikační proces mezi firmou a jejími zaměstnanci byl tak co nejefektivnější.

Tato bakalářská práce zaměřená na téma mezigenerační firemní komunikace v podniku je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část bude popisovat komunikaci jako takovou, budou zde uvedeny definice komunikace, její funkce a znázorněn bude komunikační proces. Podniková komunikace bude rozdělena na komunikaci interní a externí a zmíněny budou také projevy nefungující firemní komunikace. Dále se bude teoretická část zabývat komunikačními kanály, jejichž prostřednictvím firma komunikuje se zaměstnanci.

Druhou podstatnou částí teorie bude popis a rozbor jednotlivých generací 21. století – především Generace X, Generace Y a Generace Z, tedy třem nejvýraznějším generacím 21. století.

Praktická část bude zkoumat efektivitu nastavené firemní komunikace s ohledem na mezigenerační vztahy na pracovišti. Díky odlišnostem, které se mezi jednotlivými generacemi vyskytují, je potřeba dbát na správné určení formy předání zprávy.

Cílem této bakalářské práce je návrh na zefektivnění předávání zpráv ve firmě s ohledem na mezigenerační porozumění na pracovišti. Dále je cílem poukázat na odlišný přístup k řízení jednotlivých generací z pohledu managementu, a to zejména pro firmu Simply Office s.r.o., kde je mezi managementem firmy a zaměstnanci generační rozdíl. Na základě výsledků praktické části budou navržena doporučení na zlepšení mezigenerační komunikace a celkové spolupráce ve firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE Z TEORETICKÉHO HLEDISKA

Lidé komunikují dennodenně, aby vyjádřili své názory, myšlenky nebo postoje. Na každého člověka má obrovský vliv prostředí, ve kterém se vyskytuje a také osoby, se kterými tráví svůj čas. Proto je důležité umět správně komunikovat ve všech oblastech našeho života, a to jak ve sféře pracovní, tak i v osobní.

Tato kapitola bude zkoumat komunikaci z psychologického hlediska, budou zde rozebrány jednotlivé funkce komunikace, a také zde bude jednoduše znázorněn komunikační proces.

1.1 Definice komunikace

„Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat – i uchlácholit a zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež.“ (Vybíral, 2005, s. 21)

Komunikace pochází z latinského slova *communicario*, které původně znamenalo „vespolné účastnění“ a *communicare* „činit něco společným, společně něco sdílet“. (Vybíral, 2005, s. 25) A co se společně sdílelo? Myšlenky, které se rodily v hlavě člověka. Pokud chce člověk sdílet své názory, pocity a myšlenky, chce se s někým na něčem domluvit, nebo druhého člověka přesvědčit, musí k tomu použít kód. Předem stanovený kód, kterému druhá strana rozumí. Tomuto kódu se říká jazyk nebo řeč. A díky řeči spolu komunikují lidé po celém světě. Další význam pojmu komunikace můžeme nalézt v latinské větě „*communicare est multum dare*“, což znamená, „komunikovat znamená mnoho dávat“. (Jirásková, 2005, s. 68)

Pokud je mluvčí schopen vytvářet neomezené množství nových vět pak má takzvanou komunikační kompetenci. Kompetenci komunikovat má člověk, který zná a ovládá systém znaků, rozumí jeho pravidlům, umí ho správně použít a pozná, pokud byl jazyk použit špatně. Je důležité brát v potaz, že tato kompetence není jen technickou znalostí, ale souvisí se sebepojetím a sebevědomím, které tuto kompetenci zvyšuje nebo snižuje. (Vybíral, 2005, s. 48)

„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti.“ (Holá, 2006a, s. 25) Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl jedno – dorozumět se. Každá společnost si vytvořila základní dorozumivací prostředek, svou řeč, a přidala gesta, která cosi znamenají. Zároveň, stejné gesto může mít v různých kulturách odlišný význam, z čehož nezřídka pramení nedorozumění.

Komunikace tedy zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, které ji výrazně ovlivňují. Je důležité uvědomit si, že hlavním cílem komunikace je porozumění a pochopení toho, co chtěla druhá strana sdělit. (Holá, 2006a, s. 25) To je samo o sobě velmi obtížné, protože na komunikaci má vliv mnoho aspektů a ačkoli člověk stojí opřen o zed' a nic neříká, ke svému okolí stejně promlouvá. Ať už tím, jak se tváří nebo jaký má postoj těla. Toto všechno ovlivňuje celkový komunikační proces. Podle Kunczika (1995) (in Vybíral, 2005) je komunikace „jednáním, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos sdělení jedné či více osobám, prostřednictvím symbolu.“

Na komunikaci má vliv také motivace. Motivaci komunikovat má každý člověk. Ovšem každý má tuto motivaci v různé intenzitě. Hraje zde roli to, zda nám je člověk se kterým komunikujeme sympatický, zda jsme unavení nebo plní energie, zda ovládáme jazyk partnera, jestli si s ním rozumíme, nebo zda se zajímáme o podobné věci. (Vybíral, 2005, s. 33)

Pokud se podíváme na další definici komunikace, tentokrát podle Halady (2015), můžeme se dočíst, že se v podstatě jedná o přenos nejrůznějších informačních nebo přesvědčovacích obsahů prostřednictvím různých komunikačních systémů, jako jsou například různá média předávání zpráv, samozřejmě jazyk a řeč, nejrůznější formy sdělení a komunikační kanály.

Je velmi těžké shrnout komunikaci do jedné definice. Pokud se podíváme na to, kolik funkcí komunikace má a jak je důležité, aby druhý člověk opravdu pochopil sdělení, je jasné, že pro dobré mezilidské vztahy a firemní atmosféru spolu lidé musí umět komunikovat. Ať už se jedná o přátele, partnery, rodiče, děti nebo kolegy v práci. Stejně tak je důležité, aby manažer uměl dobře komunikovat se svým podřízeným. Podnik také musí umět dobře navazovat kontakt s jeho okolím a dbát na svou pověst.

1.2 Funkce komunikace

Pokud člověk s někým komunikuje, přikládá svým slovům nějaký význam. Komunikace plní různé funkce. Lidé spolu komunikují za nějakým účelem. Takový účel může být například výměna informací, ovlivňování chování lidí nebo ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě. (Vymětal, 2008, s. 24) Veškerá komunikace mezi jedinci má nějaký smysl, který může být zjevný i skrytý, jež chce jedna strana doručit druhé.

Podle Vymětala (2008, s. 24) a Janikové (2012, s. 4) jsou základní komunikační funkce:

- Informativní (sloužící k předávání dat, znalostí, vědomostí, sdělení nebo zkušeností)
- Poznávací (získávání povědomí o sobě i druhých lidech, o dění kolem sebe)
- Instruktivní (informování společně s vysvětlením významu, popisu, návodu, co a jak dělat, čeho dosáhnout)
- Vzdělávací a výchovná (souhrn funkce informativní, instruktivní, poznávací – prostřednictvím vzdělávací instituce nebo samostudiem)

- Funkce formování osobní identity – (dochází k ujasnění si svého já, svých postojů, názorů, sebevědomí a ambicí)
- Socializační a společensky integrující funkce (jedinec se stává členem sociální skupiny, navazuje kontakty a vztahy s druhými lidmi)
- Motivující a posilující (posilování a motivování k pocitu sebevědomí, dokončení nějakéčinnosti)
- Přesvědčovací funkce (působení na jinou osobu s jasným záměrem změnit její názor, postoj a hodnocení)
- Zábavná funkce (vytváření pocitu pohody, spokojenosti, radosti)
- Úniková funkce (jedinec se chce odreagovat od starostí a shonu)

Jak píše Janiková (2012, s. 4), naše společnost se momentálně nachází ve fázi tzv. „znalostní“ společnosti. Pro znalostní společnost je společný charakteristický znak, jímž je znalost, vědění, vzdělávání. Je to koncepce, podle níž musí být rozvoj společnosti podporován tím, že se lidé budou celoživotně vzdělávat. (Gošová, 2011) V této době dochází k zavádění nových pojmů a k celkovému zpřesňování jednotlivých typů komunikace. Začíná se rozlišovat komunikace afektivní, dotyková nebo konfliktní. Dále může být komunikace e-mailová, obchodní, odborná, zprostředkovaná, interkulturní, mezi-generační a podobně. (Janiková, 2012, s. 4)

Další přehled funkcí komunikace nabízí Vybíral (2006, s. 31), kdy můžeme komunikování shrnout do pěti hlavních funkcí. Informovat je první z funkcí. Jde o to, předat zprávu, doplnit ji o některé další informace, jde zde o nějaké oznámení nebo prohlášení. Instruktažní funkce má za účel navést jedince k nějakému způsobu jednání, zasvětit ho do situace, naučit někoho něčemu novému nebo například popsat určitý postup. Další funkcí je funkce přesvědčovací, která slouží k tomu, přesvědčit jedince, aby změnil názor, abychom si ho přitáhli na svou stranu, ovlivnili ho k jiným myšlenkám a podobně. Vyjednat či domluvit se je další z pěti hlavních funkcí komunikování. Díky této funkci se jedinci mezi sebou dokáží domluvit, dokáží něco řešit či vyřešit, dospět k dohodě. Tato funkce je nazývána taktéž jako funkce operativní. Ovšem Vybíral (2006) ve své práci zmiňuje i další funkce jako je například pobavit nebo rozveselit druhého člověka, rozptýlit ho.

Někteří komunikující se více zaměřují na formu než na obsah (předvádějí se, v jejich chování si můžeme všimnout typického vystupování, přehnaného důrazu na spisovnost či zdvořilost). Účelem jejich komunikace může být exhibice, upoutání pozornosti ke své osobě. Nyní můžeme seznam komunikačních funkcí doplnit o další důležitou funkci, a to předvést se, kdy se jedinec chce sebezprezentovat, vyvolat na někoho dojem, zalíbit se, jindy někoho svým vystupováním zastrašit.

Záměr komunikačního sdělení předchází tomu, jakou bude mít funkci. Jestliže máme vymyšleno, co chceme druhé straně sdělit, nezbyvá nám nic jiného než vstoupit do komunikačního procesu, zhostit se role komunikátora a začít mluvit.

1.3 Komunikační proces

Komunikační proces znázorňuje, jak probíhá komunikace. Za základní schéma komunikace se považuje model H. D. Laswella (uvedený v jeho díle *Power and Personality* z roku 1948) (Halada, 2015, s. 54) Podle tohoto modelu je rozhodující, kdo říká co, jakým kanálem, ke komu a s jakým účinkem. Je sice snadno zapamatovatelný, ale nezahrnuje všechny podstatné proměnné. Laswelova definice sehrála velkou roli v sociologii, politologii, žurnalistice a sociální psychologii při analýzách přesvědčování a tlaku na změnu postojů. (Vybíral, 2005, s. 27)

Tento model znázorňuje, jak mimořádně důležitá je osoba komunikátora v souvislosti s jeho prestiží, společenským postavením, sociální rolí. Dále zde hraje vliv, zda je člověk upraven, jaké je národnosti, jaká je jeho obliba, či kolik je mu let. Stejně tak důležité je vymezení adresáta, cílové skupiny, nebo volba prostředků – komunikačních kanálů. Většinou se uvádí 5 prvků masové komunikace:

- Kdo? (předává sdělení) – komunikátor; ten, kdo chce komunikovat, předávat sdělení; v každé formě komunikace musí být někdo nebo něco, kdo chce sdělení předat
- Co? (obsah sdělení)
- Jak? (se uskutečňuje přenos) – komunikační kanál, tedy to, co nese zprávu (Facebook, nástěnky, rádiové vlny, televize)
- Komu? (je orientováno sdělení) – adresát, posluchač nebo publikum
- S jakým účinkem? Odesílatel a příjemce se vzájemně ovlivňují, proto neexistuje nezkreslený přenos informací.

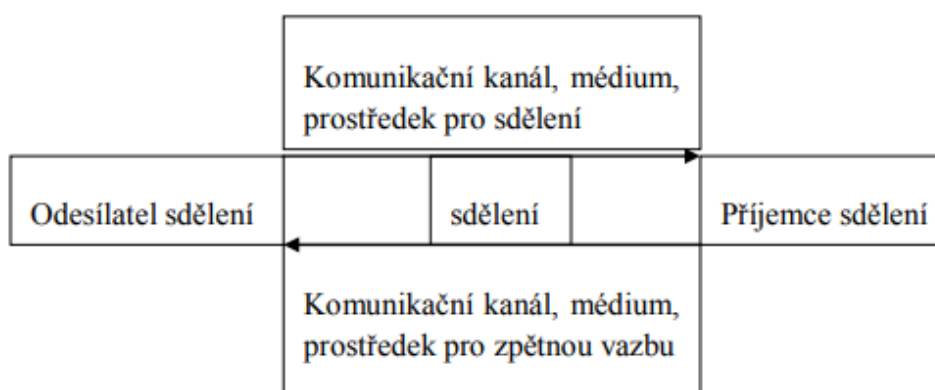
K Laswellově modelu je užitečné přidat ještě proč, respektive s jakým záměrem začala osoba komunikovat. (Vybíral, 2005, s. 27) Tento model se převážně hodí pro masovou komunikaci, protože je založen na jednostranném a přímém toku informací od komunikátora k příjemci. Model nezahrnuje zpětnou vazbu nebo nejasnosti, které mohou při komunikaci nastat, tedy komunikační šum. (Laswellův model, 2013)

Na rozdíl od Laswellova modelu, Holá (2006, s. 60) ve své publikaci vytvořila další komunikační schéma, kde je již zahrnut prostor pro komunikační šum a zpětnou vazbu. Obrázek 1 znázorňuje pojetí jejího komunikačního schématu. Odesílatel sdělení je tedy ten, který chce svou myšlenku, názor, či pocit sdělit někomu jinému. Musí k tomu využít komunikační kanál, médium, nebo jakýkoliv jiný prostředek pro sdělení. Tím je víceméně cokoli, co se podílí na předávání informací, jako je například telefon, e-mail, dopis, sociální sítě. Pokud dochází k osobní komunikaci, za komunikační kanál můžeme považovat i vzduch. Poté se zpráva dostane k příjemci sdělení a jakmile ji

příjemce sdělení dekóduje, nastává prostor pro zpětnou vazbu, kdy má jedinec možnost zareagovat na přijaté sdělení a vyjádřit tak svůj souhlas, nesouhlas, tedy vlastní názor.

Je možné, že při komunikaci dojde k takzvanému komunikačnímu šumu, kdy příjemce špatně pochopí zprávu a původní záměr sdělované zprávy, kterou dostal od odesílatele sdělení. To se stává velice často v každodenní komunikaci lidí, a proto by si měl odesílatel dávat pozor na správné formulování myšlenek a příjemce sdělení by se měl ujisťovat, zda sdělení pochopil správně pomocí vhodných otázek.

Součástí převádění významu zprávy jsou omyly, chybné analýzy, ale i prostor, který se příjemci nabízí pro domýšlení si toho, co nám odesílatel sděluje. Skutečnost, jak zprávě



Obrázek 1: jednoduché schéma komunikačního procesu, zdroj: Holá, 2006, s. 60

příjemce porozumí, podstatně ovlivňují stereotypy a ustálená mínění o skupinách jiných lidí. Jinak chápeme sdělení od člověka, který nám přijde sympatický, a jinak chápeme sdělení od člověka, ke kterému tolik sympatií necítíme. Příjem zprávy je totiž aktivní proces, který se vyznačuje výběrovostí, rychlostí, zkrácením, stereotypy, investováním energie apod. Mnohdy jde o proces mimovolní a neuvědomovaný. Přesto přijímat sdělení tak, jak byla více méně míněna, nám usnadňuje fakt, že zpráva často obsahuje instrukci, jak ji máme vnímat a jak si ji máme vyložit. Tato instrukce je zakódována například v ironii, při komunikaci tváří v tvář mimikou. (Vybíral, 2005, s. 55-56)

2 FIREMNÍ KOMUNIKACE

„Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku, vyžaduje neustálý proces proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí.“ (Holá, 2006b, s. 4-5)

Firemní komunikace tedy zahrnuje veškeré předávání zpráv uvnitř podniku, komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, týmy, odděleními (=interní komunikace), nebo komunikaci firmy s okolním prostředím (=externí komunikace). Velký podíl na firemní komunikaci má v podniku marketingové oddělení, které se stará o komunikaci se zákazníkem a také o to, jak firma působí na venek. Velkou roli zde hraje i komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, či manažery, kteří ve firmě zadávají úkoly a každý den řídí svůj tým lidí.

Spoluzakladatel pracovní sítě linked-in, Ried Hoffman (2016), ve své publikaci píše, že starý model celoživotního vzdělávání byl nastaven tak, aby se manažeři i zaměstnanci dívali směrem dovnitř podniku. Zaměstnanci chtěli zlepšit svoje hierarchické postavení ve firmě, zatímco manažeři dohlíželi na to, aby zaměstnanci podali co nejlepší výkon a byli tak co nejvíce efektivní. Tento model se ale změnil. Dnes se firma a její zaměstnanci potřebují dívat směrem ven. Měli by se co nejvíce informovat o prostředí, ve kterém působí.

Zaměstnanecké sítě jsou pro firmu ve 21. století stejně tak cenné, jako zdroje informací. Na zaměstnance bychom měli pohlížet jako na průzkumníka, který sbírá informace z okolního světa, ať už formou článků, knih, kurzů nebo jeho přátel z oboru i mimo něj. Proto jsou zaměstnanecké sítě tak cenné, poskytují totiž velké množství informací. Čím více jsou zaměstnanci v těchto sítích zapojeni, tím cennější soubor informací vzniká, a pokud jsou zaměstnanci ochotni tyto informace s firmou sdílet, pomůže to řešit nejrůznější obchodní otázky a výzvy.

Firemní komunikaci můžeme rozlišit na komunikaci externí a interní. Komunikace interní je spolu s komunikací externí hlavní složkou public relations organizací a institucí. (Halada, 2015, s. 55) Nyní si podrobněji popíšeme oba zmíněné typy.

2.1 Externí komunikace

Komunikace externí označuje strategickou komunikaci instituce, která je směřována vně k externí veřejnosti. (Halada, 2015, s. 54)

Prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje, má vliv na celkovou firemní kulturu a na způsob komunikace firmy s vnějším světem. Podnik totiž ze svého okolí získává důležité informace, které mohou být klíčové pro jeho další rozvoj. Mezi tyto informace patří sledování situace na trhu (analýza trhu), výzkum spotřebitelského chování, nebo analýza konkurence. (Holá, 2006b, s. 5)

Je důležité udržovat kvalitní vztahy s jednotlivými partnery v rámci tržního prostředí. Mezi to patří spolupracující firmy, dodavatelé, konkurence (stávající i potencionální), úřady a správní orgány. Podnik také komunikuje s různými druhy médií, jako mohou být například noviny, televize, rádio. V dnešní době podnik může lehce oslovit masu lidí skrz sociální sítě jako je Facebook, Twitter či Instagram, kde je relativně jednoduché propagovat produkt či samotnou instituci. Dále podnik komunikuje s veřejností a se stávajícími nebo potencionálními zákazníky, ale působí také na obyvatele, kteří se vyskytují v okolí, kde firma vykonává svou činnost. (Holá, 2006b, s. 5)

Veškerá komunikace, ať už vnější či vnitřní, má vliv na utváření firemní identity a firemní osobnosti a celkově se komunikace a komunikační strategie podniku podílí na vytváření firemní kultury.

2.2 Interní komunikace

„Interní komunikace je taková komunikace, která směřuje dovnitř samotné instituce, tedy k jejím zaměstnancům, akcionářům a lidem, kteří jsou zainteresováni na jejím chodu. O interní komunikaci se nejčastěji stará personální oddělení (HR, humanresources) nebo oddělení komunikace (PR, public relations).“ (Halada, 2015, s. 55)

Nástrojem (=komunikačním kanálem) interní komunikace může být například intranet, firemní časopis, nástěnky, neformální akce jako jsou sportovní či dobrovolnické dny, koncerty apod. Cílem interní komunikace je posílit sounáležitost zaměstnanců či zaměstnaneckých skupin s organizací či institucí, zvýšit jejich pracovní motivaci a jejich spokojenost. Dalším cílem je zaměstnance informovat o dění ve firmě či organizaci, o novinkách nebo připravovaných změnách. (Halada, 2015, s. 55)

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách. První z nich je forma osobní, kdy spolu zaměstnanci komunikují tváří v tvář jako například na poradě. Další formou je forma písemná, kdy instituce komunikuje se svými zaměstnanci například pomocí různých manuálů, návodů nebo předpisů. Poslední formou interní firemní komunikace je forma elektronická, kdy spolu osoby komunikují prostřednictvím e-mailů, intranetu nebo zpravodajství. (Holá, 2006b, s. 61)

Jak zmiňuje Kovaříková (2016), veškerou interní firemní komunikaci by měla mít firma pod kontrolou, aby mohla udržet svůj vliv na zaměstnance, na jejich motivaci, výkon, náladu, spokojenost. Pracovní proces je výsledkem kooperace mezi jednotlivými lidmi, ať už se jedná o manažery, administrativní pracovníce, prodejce, vedení nebo zaměstnance, které se starají o technické zabezpečení. Aby vše fungovalo tak jak má, je potřeba správné kooperace a z toho vyplývá nutnost správně nastaveného komunikování s jednotlivými články dané instituce.

Hlavní úkoly interní firemní komunikace jsou následující:

- Informovat (zajištění plynulého informačního toku)
- Vysvětlovat (pokud zaměstnanec potřebuje radu, ví, na koho se obrátit)

- Interagovat (probuzení zájmu zaměstnance o firemní dění)
- Zabavit (zaměstnanci považují práci za zábavnou, informace jim jsou předávány příjemnou formou)
- Všechny úkoly spojené dohromady (je potřeba rozvíjet všechny předcházející úkoly, protože všechny souvisí s kvalitní interní komunikací)

Jednou z nejdůležitějších úloh firemní komunikace je péče o nového zaměstnance. „Komunikace (nebo případně nekomunikace) může nováčka jak skvěle nastartovat a namotivovat, tak i totálně odradit a znechutit.“ (Kovaříková, 2016, s. 73) Proto by měl být novému zaměstnanci věnován dostatek času při adaptaci, kdy dostane balíček informací, které bude při integraci do firmy potřebovat. Často je zaměstnanec odkázán na mentora, který mu bude s adaptací pomáhat a bude mu odpovídat na jeho otázky. Na nováčka by si měl udělat čas i nadřizený. Kolegové by se měli chovat tak, aby se nováček cítil v kolektivu vítán.

2.3 Nefungující firemní komunikace

„Význam efektivní interní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace.“ (Holá, 2006b, s. 13) Veškeré problémy, které mohou ve firemní komunikaci nastat, mají za důsledek snížení firemní atmosféry. Dochází také ke snížení angažovanosti zaměstnanců a ke zhoršení produktivity práce. (Kovaříková, 2016, s. 95)

Kovaříková (2016) ve své publikaci uvádí některé důvody, které vedou k nefungující firemní komunikaci. Zde jsou některé z nich:

- Nejasná organizace a zadávání úkolů – musí být jasné, kdo má co dělat, kdo má za jednotlivé činnosti odpovědnost, pokud tohle není splněno, pracovníci jsou frustrováni, práce je přehazována z jednoho na druhého.
- Zadržování informací a dezinformace – ve firmě musí být nastavená otevřená komunikace, pokud toto nefunguje, panuje ve firmě mimořádně nezdravá atmosféra.
- Nefungující zpětná vazba – dva způsoby výkladu, v prvním firma nedává zpětnou vazbu zaměstnancům, zda pracují a chovají se správně, v druhém případě zaměstnanci nejsou vyslyšeni a na jejich připomínky, nápady, názory nikdo nereaguje.
- Drby a fámy – pokud lidé nedostávají informace včas, sami si je vymýšlí, což vede k mylným informacím a ke vzniku drbů.
- Změny a novinky – lidé obvykle nemají rádi změny, proto je na managementu, aby zaměstnance informoval včas, na změny je připravil a dopředu si vymyslel komunikační strategii.

Mezi další věci a situace, které mají za následek pokles firemní atmosféry, patří například hromadné propouštění, odchody a vyhazovy. Sloučení a akvizice jednotlivých společností s sebou přináší plno otázek, které se týkají toho, co bude a nebude a pokud

zaměstnanci nejsou dostatečně informováni, začnou vznikat fámy. Pokud je manažer nespravedlivý, nebo je někdo ve výhodě kvůli osobním a příbuzenským vztahům, firemní atmosféře to také neprospěje.

Na firemní komunikaci má vliv mnoho faktorů a je důležité uvědomit si, že každá jednotlivá nefungující věc, se promítá v celkové firemní atmosféře. Zaměstnanci musí být o všem co nejlépe informováni, aby se předešlo tvorbě komunikačního šumu.

3 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Tato kapitola se bude věnovat charakteristice jednotlivých komunikačních kanálů, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s jejími zaměstnanci.

Podle Holé (2006, s. 60) je správně zvolený komunikační kanál předpokladem kvalitní komunikace v podniku. Komunikační kanály jsou způsoby, jakými firma může dostat sdělení k adresátovi. Jedním z hlavních cílů organizace je zajistit co nejvyšší efektivnost komunikace. A z tohoto důvodu je nutné, aby všechny zvolené komunikační kanály fungovaly plynule a aby se informace dostaly k osobám, kterých se týkají. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Pokud se nyní podíváme do firemního prostředí, vhodné nastavení interních komunikačních kanálů může zabránit zejména informačním šumům a nedostatku informací. Pokud je čtenost firemního časopisu 10 % není možno ho považovat za efektivní. Je tedy vhodné zvolit jinou formu komunikačního kanálu. Efektivita komunikačního kanálu je ve firmě závislá především na tom, zda příjemce obdrží zprávu včas, rozumí jí a má možnost na ní reagovat. (Holá, 2006b, s. 60-61)

Ovšem komunikační proces není nastaven pouze komunikačním kanálem, záleží také na formulaci záměru odesílatele sdělení, sdělení samotném a také na tom, jak příjemce sdělení zprávu od odesílatele pochopí.

Komunikačních kanálů (či nástrojů) je ve firmě celá řada. Posuzovat je můžeme z různých úhlů pohledu. Podle toho, zda je organizuje firma nebo zda vznikají samovolně, je dělíme na formální a neformální. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Podle Holé (2006) a podle Kovaříkové (2016) můžeme jednotlivé formy komunikace dělit na:

- Formální komunikační kanály
 - tištěné komunikační kanály – komunikační prostředky, které byly vytištěné tiskárnou (letáky, plakáty, firemní časopisy a bulletiny, manuály, návody a pracovní postupy, výroční zprávy, nástěnky)
 - digitální komunikační kanály – vizuální a audiovizuální formy komunikačních kanálů, s využitím klasických i elektronických prostředků (intranet, online nástěnka, firemní sociální síť, mailing, telefonování, firemní newsletter, firemní rozhlas, firemní televize, video)
 - osobní komunikační kanály – ústní komunikace a osobní komunikace neboli komunikace tváří v tvář (porady, firemní meetingy, interní prezentace, osobní setkání s kolegy, interníškolicí programy, kdy jeden člověk předává zkušenosti druhému, konzultace, manažerské pochůzky, osobní hodnocení nadřízeného, firemní roadshow, eventy, teambuildingy)
- Neformální komunikační kanály
 - neformální kanály tištěné
 - neformální kanály digitální

- neformální kanály osobní (společenské a sportovní akce)
- Jiné prostředky a formy interní komunikace
 - firemní předměty a dárky
 - nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům
 - firemní oblečení

Využití jednotlivých forem komunikačních kanálů a celkového způsobu komunikace jednotlivých zaměstnanců ve firmě závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace.

Každá forma komunikace se hodí pro jinou situaci a nelze přesně definovat, která forma je tou správnou a nejefektivnější. To záleží na celkově nastaveném komunikačním procesu firmy, přičemž volba formy předání zprávy probíhá na základě manažerských znalostí a zkušeností. Forma má totiž bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu. (Holá, 2006b, s. 60)

3.1 Formální komunikační kanály

Mezi formální komunikační kanály patří tištěné, osobní a digitální formy předávání zpráv. Jsou to takové komunikační kanály, které vychází z firemní činnosti.

Tištěné komunikační kanály

Mezi formální tištěné kanály patří především různé letáky, plakáty, firemní časopisy, bulletiny a nástěnky, tedy všechny komunikační prostředky, které musely projít tiskárnou. Písemná forma komunikace ve firmě splňuje především význam sdělení informací. Tato forma ovšem nezajišťuje okamžitou zpětnou vazbu. Ať už se tyto informace týkají organizace práce nebo firemních plánů a vizí. Je v zájmu zaměstnavatele, aby tyto formální komunikační kanály fungovaly co nejlépe.

Tištěné kanály ocení především lidé, kteří jsou staršího věku nebo lidé, kteří mají nižší vzdělání, např. pracovníci výroby, jenž nemají k dispozici počítače. Výhodou tištěných komunikačních kanálů je právě jejich tradičnost, kdy si je pracovník může vzít do ruky. Pracovníky může zaujmout také forma jejich distribuce. (Kovaříková, 2016, s. 50)

Dále sem spadají manuály, návody a pracovní postupy. Dokumentace, která slouží především k předání informací, bývá častým nástrojem pro personální činnost a pro jakoukoliv organizační a projektovou činnost. (Holá, 2006b, s. 66)

Podle Adaira (2005) jsou třemi hlavními prvky písemné komunikace struktura a uspořádání, obsah, styl a tón. Sdělení musí být jasné, jednotlivé body by měli být seřazené podle důležitosti. Je nutné používat vhodná slova a fráze, dbát na pravopis, stylistiku a celkovou úpravu dokumentu.

Letáky, plakáty

Jejich prostřednictvím můžeme přinášet aktuální organizační informace či pokyny. Tato forma komunikace může mít až nečekaný efekt. Praxe například ukazuje, že letáky a plakáty, vyvěšené v kuchyňkách či na toaletách, poutají pozornost zaměstnanců.

Právě na těchto místech tráví čas nepracovním způsobem a jsou ochotni věnovat pozornost zajímavému obsahu, který jim může takto netradičně umístěný plakát přinést. (Kovaříková, 2016, s. 51)

Firemní časopisy, bulletiny

Bulletin je specializovaný časopis, který vychází pro menší okruh lidí. Pomocí těchto informačních prostředků můžeme sdělit koncepčnější nebo závaznější sdělení. V současné době, kdy se využívají digitální technologie, je tento způsob komunikace považován manažery za nákladný. (Kovaříková, 2016, s. 51) Ovšem pokud jsou tyto informace podávány v souvislosti s firmou a časopisy tak například obsahují fotografie zaměstnanců, kteří stojí za úspěchem, stávají se zábavným prostředkem předávání zpráv. (Holá, 2006b, s. 68) Tento způsob komunikace bude vhodný především pro větší podniky. Pro malé podniky je tato forma komunikace příliš nákladná.

Manuály, návody, pracovní postupy

Zjednodušeně se jedná o pomůcky, které zaměstnancům pomáhají při výkonu práce. Tento způsob komunikace se může zdát nudný, ovšem zde také hodně záleží na způsobu podání. Vše může být podáno kreativní formou, ale hodně zde záleží na typu instituce a na firemní atmosféře. (Kovaříková, 2016, s. 51)

Sepsání manuálů činností pomáhá zaměstnancům při jejich adaptaci a při výkonu práce. Ve firmě jsou tímto způsobem zcela jasně vysvětleny firemní procesy. (Holá, 2006b, s. 67)

Výroční zprávy

Výroční zprávy jsou často součástí business plánu a shrnují důležité informace o firmě v aktuálním období. Jsou určeny jak pro zaměstnance, tak pro širokou veřejnost. Výroční zprávy zpravidla obsahují ukazatele prosperity firmy, konkrétní výsledky, jak jsou plněny firemní plány, zda byly dosaženy dílčí cíle a jejich porovnání s minulostí. (Holá, 2006b, s. 67)

Nástěnky

Nástěnky se hodí především pro dlouhodobě platné typy informací. Pokud je u nástěnky „krabička“, kam můžou zaměstnanci házet dotazy a připomínky, které jsou vedením brány v potaz, je tak zajištěn oboustranný tok informací. (Holá, 2006b, s. 68)

Digitální komunikační kanály

Mezi digitální komunikační kanály patří například intranet, online nástěnka, firemní sociální síť, mailing, telefonování, které se hodí především při kompenzování vzdálenosti mezi zaměstnanci, firemní newsletter, rozhlas nebo firemní video.

Intranet

Podle Kovaříkové (2016) intranet dává interní komunikaci obrovské možnosti, protože funguje online a je zde možnost navštívit intranet ze vzdálených přístupů, pouze pomocí odkazu. Velmi se hodí pro firmy, které mají více poboček. Může sloužit také jako úložiště informací, využívá obrazové materiály a videa, bývá zde možnost chatovat, vytvářet složky, používat informační nástěnky a podobně. Intranet je majetkem firmy a přístupy mají pouze zaměstnanci nebo další oprávněné osoby (IT technici) a používá se především ke sdílení informací. Nutno podotknout, že tento typ komunikace je vhodný pouze pro zaměstnance, kteří k výkonu své práce používají počítač.

Mailing

Nebezpečí mailové komunikace pramení z toho, že komunikace skrz maily není osobní a nevhodnou formulací tak může dojít ke komunikačnímu šumu. Může zde také nastat problém, že zaměstnanec nebude schopen rozlišit, které e-maily řešit primárně. Proto je nutné zajistit, aby oficiální firemní emaily byly stručné, výstižné, obsahovaly opravdu důležitá sdělení. Důležité e-maily je také potřeba posílat co nejméně z té samé adresy, na kterou jsou zaměstnanci zvyklí. (Kovaříková, 2016, s. 54)

Firemní televize, rozhlas, firemní videa

Tyto způsoby komunikace jsou používány zejména ve velkých firmách. Výhoda této formy komunikace je především v možnosti informovat a komunikovat se zaměstnanci originálním způsobem, často se ale stává, že firma nechce tyto prostředky využívat, zejména kvůli velkým pořizovacím nákladům.

Telefonování

Telefonování se nachází na rozhraní mezi komunikací digitální a osobní. Výhodou tohoto typu komunikace je, že spolu zaměstnanci mohou komunikovat na dálku, ale je důležité rozlišit, v kterých situacích je lepší osobní kontakt.

Osobní komunikační kanály

Tato forma komunikace je výjimečná zejména pro možnost okamžité reakce, která může na místě odstranit nedorozumění a zabránit tak vzniku komunikačního šumu. (Holá, 2006b, s. 61) U osobní komunikace si můžeme všimnout řeči těla, mluveného projevu, sledovat, zda se člověk zrovna soustředí, jestli je nervózní, nebo jestli mu je zadáný úkol příjemný či nikoliv.

Předpokladem pro správné používání toho komunikačního kanálu je otevřený dialog. Člověku, se kterým komunikujeme, má být poskytnuta možnost zpětné vazby. Všichni spolupracovníci jsou účastníci diskuze, ne direktivního monologu. (Holá, 2006b, s. 61)

Mezi osobní komunikační kanály patří porady, firemní meetingy, interní prezentace, ale i každodenní osobní setkání s kolegy, školící programy, konzultace, manažerské pochůzky, eventy a různé teambuildingy, které mají za účel stmelit kolektiv. Každý z uvedených typů má své přednosti, ale taky nedostatky. Jelikož jsou firemní porady

shromáždění nejčastěji používaným nástrojem firemní komunikace, zaměřím se především na ně. (Holá, 2006b, s. 71)

Firemní meetingy

Podle Michalíka (2010) jsou firemní meetingy naprosto nezbytným prvkem ve firemní komunikaci. Porady umožňují nadřízenému přijít do kontaktu se zaměstnanci a seznámit je tak s určitými informacemi, jako jsou úkoly, změny, či novinky. Velkým plusem pracovních porad je možnost získat okamžitou zpětnou vazbu, což může vést k zefektivnění předávání zpráv a k lepšímu pochopení. Tyto meetingy také mohou přispět ke zlepšení celkové firemní atmosféry. Porady mohou být pravidelné, či nepravidelné, v návaznosti na aktuální dění.

John Adair (2005) sepsal šest principů efektivního vyjadřování, které uplatní především manažeři a firemní leadeři při poradách. Principy v jeho publikaci jsou stručné a výstižné a patří mezi ně těchto šest zásad. Vyjadřovat se přesně, být připravený, mluvit jednoduše, používat živý styl a při vystupování být přirozený a být stručný.

Při firemních meetinzích je zapotřebí, aby obě strany znaly účel schůzky. Manažer by měl dohlížet na dodržování tématu, vyčleněného času a měl by poskytnout prostor pro vyjádření druhé straně. Také je nutné, aby sdílené informace byly předem promyšlené. Pokud se manažer uchýlí ke kritice zaměstnance, měl by to udělat v soukromí, bez zbytečných úvodů, jednoduše a přesně, bez srovnávání s ostatními a pouze u takového jednání, které může být změněno.

3.2 Neformální komunikační kanály

Neformální způsob komunikace bývá často ukazatelem firemní kultury a celkového klimatu společnosti. Neformální komunikace ovlivňuje postoje k pracovním úkolům, kolegům, nadřízeným. (Michalík, 2010, s. 55)

Formální komunikační kanály můžeme rozlišit jako předchozí formální kanály. Existují kanály osobní, digitální a tištěné. Těchto kanálů není samozřejmě tolik, vznikají samovolně, při běžné komunikaci mezi kolegy, ale mnohdy mají na celkovou atmosféru velký vliv, proto není dobré je podceňovat.

Za neformální tištěný kanál můžeme například považovat pozvánku na svatbu, či na oslavu narozenin, kterou jeden kolega předá druhému. Do neformálních digitálních kanálů můžeme zařadit všechny nepracovní e-maily, telefonování nebo smsky. Osobní neformální komunikací je setkání zaměstnanců, které bylo zorganizováno jimi, ne firmou. Osobní neformální komunikací je tedy myšleno například to, když si zaměstnanci zajdou po práci na pár drinků, nebo se společně vydají za sportovní aktivitou. Mezi tuto formu komunikace patří i předávání drbů, což je jedna ze známek nefungující interní komunikace a firma by tomu měla předcházet. Zaměstnanci by totiž měli dostávat pravdivé informace od vedení včas a vedení by tímto mělo předcházet šíření dezinformací, které takové drby mohou způsobit. (Kovaříková, 2016, s. 59)

3.3 Jiné prostředky a formy interní komunikace

Všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích, manažeři, či firemní leadři, musí být schopni efektivní komunikace. Měli by vědět, jakým způsobem se nejlépe předává určitý typ informací a jak od svých zaměstnanců dostat to nejlepší. Na všech komunikačních dovednostech by měli pracovat a snažit se je rozvíjet. Nejedná se pouze o verbální dovednosti, ale také o neverbální projevy komunikace, jako jsou například mimické reakce v obličeji, pohyby rukou nebo celková řeč a postoj těla. (Adair, 2005, s. 109)

Firma komunikuje také svými činy, vizí, plány, úspěchy nebo neúspěchy. Každá firma vyznává jiné hodnoty, má jinak nastaven systém odměňování a hodnocení nebo praktikuje odlišný styl řízení. To vše je součástí mimoslovní firemní komunikace. (Holá, 2006b, s. 70)

Mezi další prostředky komunikování firmy se zaměstnanci patří různé firemní předměty a dárky s logem firmy, které mohou posílit sounáležitost zaměstnanců s firmou. Zaměstnanci mohou využívat některé firemní produkty nebo služby. I to je nástroj, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci. A pokud tito zaměstnanci mají kladnou zkušenost s používáním firemních produktů, posílí se jejich pozitivní vztah k firmě. Firemní oblečení se v mnoha organizacích používá především z hygienických, bezpečnostních nebo jiných důvodů, ale také to posiluje pozitivní vztah zaměstnance k firmě.

Je důležité umět rozlišit, který komunikační kanál v dané situaci zvolit, aby se k zaměstnancům dostaly informace včas a zbytečně nevznikal komunikační šum, který může snížit celkovou motivaci zaměstnanců. Pokud budeme potřebovat okamžitou zpětnou vazbu, nezvolíme tištěný komunikační kanál, ale jinou formu předání zprávy, můžeme si například promluvit s kolegou osobně, nebo mu třeba zavolat, napsat e-mail.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH GENERACÍ 20. A 21. STOLETÍ

Jak řekl ředitel české manažerské asociace Ing. Pavel Kafka (2017) (in Urbancová, 2017) „*Nikdy v minulosti se v pracovním procesu nesetkávaly generace s tak rozdílnou hierarchií hodnot a životní zkušeností, jako je tomu nyní.*“ Odlišnost jednotlivých generací vychází z odlišné doby, do které senarodily. Může za to hned několik faktorů, jako je například politický režim a politická situace v dané zemi, vyznávané hodnoty nebo například technologie, kdy jednu generaci obklopují od samého počátku života, zatím co pro druhou generaci to znamená něco nového, s čím se musí nejprve naučit. Všechny tyto odlišnosti, mají zásadní vliv na budování vztahu se zaměstnavatelem.

Podle Jiráskové (2005) komunikaci ovlivňuje věk, prožité události a zkušenosti, sociální zázemí, ze kterého člověk pochází, rozdílné vzdělání a přístup ke vzdělávání, zdravotní stav, kvalita a bohatost mluveného i psaného projevu, a v neposlední řadě také představy o tom, co je etické a co ne.

Nejstarší generace se označuje jako Ztracená generace. Do této generace patří lidé, kteří bojovali v 1. světové válce. Po této generaci následuje tzv. Velká generace, tedy lidé, kteří se narodili v roce 1901-1924 a bojovali tak v 2. světové válce. Tzv. Tichá generace je generací lidí narozených mezi lety 1925 až 1945. Tito lidé se narodili do Velké hospodářské krize, která významně ovlivnila jejich životy. Následující generace je označovaná jako Šťastná generace neboli Generace Baby Boomers. Lidé spadající do této generace se narodili v letech 1946-1964. (Horváthová, 2016, s. 132-135) Tato kapitola se detailně zaměří na popis generací X, Y, Z, které jsou na trhu práce momentálně nejvýraznější.

Generace X je generace lidí, kteří se narodili v době od 60. do 80. let a charakteristické pro ně je, že vyrůstali ve světě bez nových technologií. Za Generaci Y označujeme lidi, kteří se narodili v období mezi lety 1982 a 2000. A Generace Z, je taková generace lidí, kteří se narodili po roce 2000 do takzvané digitální doby. (Brončková, 2010). Nejnovější generací je tzv. Generace alfa, Časové zařazení jednotlivých generací se v různých publikacích liší, důležitá je však společná charakteristika.

4.1 Generace X

Lidé z generace X narozeni v době od 60. do 80. let zažili ještě starý, neglobalizovaný svět bez nových technologií. Tito lidé vyrostli ve víceméně stabilním světě, který byl v Čechách ovlivněn komunismem. (Brončková, 2010) Mají tedy možnost porovnat svobodu, která jim byla nabídnuta po sametové revoluci, s komunistickým režimem. Tato generace je v Čechách označována jako Husákovy děti, termín generace X se uplatňuje především v západní Evropě nebo v USA. (Zjistí jaká jsi generace, 2011-2012) Generace X v dnešní době tvoří většinu pracovního trhu.

Generace X je charakteristická ve větší míře pesimistickým vnímáním světa a zpochybňováním hodnot. Může za to doba, ve které generace X dospívala a události a situace jako je studená válka, stav světové ekonomiky v 70. letech, šíření sexuálně přenosných nemocí, či zvýšení spotřeby konzumace tvrdých drog. Proto tato generace klade především důraz sama na sebe (=individualismus) a nejeví tak velký zájem o společnost. (Zjistí jaká jsi generace, 2011-2012)

Z pracovního hlediska jsou zaměstnanci této generace více loajální než ostatní generace. Pokud mají dobré pracovní místo, chtějí si ho udržet, a tak tvrdě pracují a doufají, že úspěch na sebe nenechá dlouho čekat. Práce si vážící a změna pro ně není tak charakteristická, jako pro lidi z generace Y. Lidé jsou nyní na vrcholu své kariéry a obsazují přední vedoucí pozice a místa v top managementu firem. Z těchto důvodů by měl být kladen důraz na zlepšování manažerských schopností a na znalost nových trendů v managementu. Často je těmto lidem na vedoucích pozicích poskytován kouč, který s vedoucími pracovníky konzultuje důležité okamžiky v jejich kariéře. (Brončková, 2010)

Generace X je charakteristická tím, že odkládá založení rodiny do pozdějšího věku. O své děti se starají stejně tak jako o své rodiče. Díky tomuto trendu, odložit založení rodiny na později, zůstalo mnoho žen bezdětných a zvýšilo se také procento rozvodů. Dětství Generace X bylo ovlivněno vznikem televize, videa nebo vznikem prvních počítačů. Díky tomu se této generaci hůře pracuje s nejmodernější technikou. Proto je můžeme potkat na nejrůznějších kurzech, nejčastěji to bývají kurzy jazykové nebo počítačové, kdy si jedinci snaží doplnit chybějící znalosti. O nedostatcích oproti ostatním generacím vědí, a tak se s tím snaží něco dělat. Často si dodělávají vysoké školy nebo navštěvují rekvalifikační kurzy. (Horváthová, 2016, s. 135-137)

Tato věková skupina zaměstnanců představuje skupinu znalostních pracovníků, jež jsou díky svým kompetencím důležitou skupinou pro dosahování cílů organizace. (Urbancová, 2017, s. 19)

4.2 Generace Y

Generace Y je první generací, která vyrostla v obklopení moderních technologií. Lidé z této generace se narodili v letech 1982 až 2000 a zatímco starší generace se s novými technologiemi musí naučit, pro lidi z generace Y je to samozřejmost, se kterou se seznámili v průběhu studia na základní nebo střední škole. Také se můžeme setkat s označením mileniálové. Pojmenování této generace pochází z anglického slova „why“ neboli proč. Jedna z nejvýznamnějších charakteristik této skupiny lidí je změna. (Horváthová, 2016, s. 132) Generace Y je poslední generací 20. století.

Pro tuto generaci je také charakteristický větší optimismus než u generace předchozí. Lidé mohli pozorovat vývoj technologií, a když zapátrají v paměti, vzpomenou si na to, jaký byl život bez nich. Ze společnosti se tak díky novým technologiím a převážně kvůli internetu stala společnost globální. Lidé spolu mohou v reálném čase

komunikovat po celém světě, mohou diskutovat a sdílet informace, a to především díky rozmachu sociálních sítí. (Zjisti jaká jsi generace, 2011-2012) Informační náskok, který mají oproti předchozím generacím, je pro ně v pracovním životě velkou výhodou, kterou se nebojí využít.

Generace Y z pracovního hlediska vyžaduje neustálé změny, kreativitu a nové výzvy. Lidé z generace Y nejsou tak loajální jako generace X, nedělá jim problém změnit pracovní místo, a to zejména díky technologiím a svobodné době, do které se narodili. (Generace Y, 2013) Technologie chce tato generace využít zejména k tomu, aby se kvůli práci nemuseli vzdát osobního života. Důležitá je pro ně také otevřená komunikace na pracovišti. Zaměstnanci jsou velmi flexibilní, a aby si je zaměstnavatel udržel, musí nabídnout atraktivní a různorodé pracovní prostředí. (Brončková, 2010).

Zaměstnanci generace Y ocení především různorodou práci, tudíž je dobré zaměstnance posílat na ostatní pobočky, do jiných oddělení, zapojovat je do různorodých projektů v rámci firmy. Zaměstnanci ocení využívání tzv. flexi office, kdy pomocí vzdálených přístupů na počítačích mohou pracovat odkudkoliv, ať už z domova nebo z kavárny. (Brončková, 2010) Některé podniky se těmito požadavkům nově přichozí generace Y na trh práce již začali přizpůsobovat a nabízejí mladým lidem nové a neobvyklé zkušenosti a příležitosti, za účelem udržet si je. (Horváthová, 2016, s. 133)

Peníze jsou pro tuto generaci prostředek k dosahování cílů a potřeb. Tato generace odkládá založení rodiny, stejně tak jako generace předchozí a zejména se pak snaží skloubit rodinný život dohromady s životem pracovním. S tím je spojená poptávka po alternativních úvazcích.

Firmy se v dnešní době snaží zaujmout nejrůznější nabídkou benefitů pro své zaměstnance, které mají za účel zajistit rovnováhu mezi životem pracovním a osobním. (Generace Y, 2013) Jedná se o tzv. work-life balance a mezi nejčastěji využívané a vyhledávané benefity zaměstnanci patří:

- Možnost flexibilní práce (home office – možnost práce z domova, díky vzdáleným přístupům)
- Pružná pracovní doba (důležitá jednání jsou pořádána v čase, který je nekomfortnější pro všechny)
- Plány osobního a pracovního rozvoje během mateřské nebo rodičovské dovolené
- Koučink, mentoring (individuální přístup k osobnímu rozvoji)
- Dny otevřených dveří pro děti zaměstnanců, firemní školky

„Pokud firmy vyjdou požadavkům zaměstnanců z generace Y vstříc, získají mnohé. Zvýší se angažovanost zaměstnanců, motivace a s tím ruku v ruce i výkon a efektivita práce.“ (Generace Y, 2013)

4.3 Generace Z

Za generaci Z jsou považováni lidé, kteří se narodili po roce 2000. Od samého počátku života jsou obklopeni nejrůznějšími technologiemi a jejich používání je pro ně naprosto přirozené. Generace Z projevuje svůj názor bez sebemenších obav, nechává se inspirovat názory svých vrstevníků, a to nejčastěji na sociálních sítích jako je Facebook, instagram nebo twitter. Mládež také často sleduje videa na youtube a čte nejrůznější blogy. (Brončková, 2010)

Této skupině lidí se také říká „Digital natives“ v souvislosti s vnímáním digitálního světa, do kterého se narodili. Na svět nahlíží konzumně, rychle se adaptují, ale stejně tak rychle ztrácí pozornost. Tato skupina se také může nazvat jako „net generation“, kvůli jejich snaze být neustále online na internetu, bez kterého nedokáží vypracovat ani referát. (Brončková, 2010)

Lidé Generace Z od mala ovládají nejrůznější nejmodernější technologie, což jim dává výhodu. Díky internetu velmi rychle dospívají a specializují se v určitém oboru, který je zajímá. Za to můžou především sociální sítě, kde je velice jednoduché zaměřit se na věci, které je zajímají. Proto tato generace nestojí o názory starších, ale postačí si s názory nezkušených vrstevníků. (Horváthová, 2016, s. 134)

Vzhledem k tomu, že tato generace teprve bude vstupovat na trh práce, uvidíme, jaké pracovní podmínky budou v budoucnu požadovat. Podle předběžných průzkumů, bude vstup na pracovní trh stejně překvapivý, jako u Generace Y. (Horváthová, 2016, s. 134)

4.4 Mezigenerační spory na pracovišti

Každá generace má svůj specifický pohled na svět a tyto pohledy se vzhledem k rozdílným zkušenostem jednotlivých generací a zvykům jejich doby velmi liší. Jak mladí, tak i staří naráží na názory druhé generace, kdy se setkávají s předsudky a se stereotypizací jednotlivých generací. Zatímco mládí je většinou hodnoceno pozitivně, stáří se potýká s negativními předsudky, ohledně výkonnosti, atraktivity nebo dynamičnosti.

Pokud se zaměříme na mladou generaci, jako plus můžeme shledat jejich elán, energii a nadšení do nových úkolů. Díky době, do které se narodili, jsou dobře přizpůsobiví, ale zároveň nároční, což se projevuje na požadavcích při vstupu Generace Y a generace Z na pracovní trh. Lidé z Generace Y a Z mají díky dnešní době přístup k obrovskému množství informací, ale na druhou stranu je nemají ujasněné, nebo neví, které informace můžou považovat za věrohodné. Starší generace se vyznačuje životní zkušeností a celkovým poučením ze svých minulých chyb. Jako mínus by se dalo označit časté nesmyslné trvání na zásadách a normách. Myšlení starších lidí bývá poklidnější, více promyšlené a jejich názory jsou oproti mladší generaci stálejší. (Mezigenerační vztahy a nevyhnutelné střety generací, 2009)

Jednotlivé generace musí vědomě pracovat na komunikaci s druhými generacemi, aby byla možná konstruktivní spolupráce. Stárnutí je výzva a ta sebou přináší nový pohled na svět, ať už se to týká způsobu trávení volného času, životních zájmů, nebo hodnot. Udržet krok s dobou je zejména pro starší lidi náročné, právě proto je důležitá strategie personální politiky.

Lidé stárnou a jedinci, kteří vykonávají úkoly zaměřené na výkon často bývají nahrazováni mladšími kolegy. Mezigenerační změny v podnikové hierarchii vedou pak například k tomu, že se šéf může stát nejmladším členem týmu, a to se může setkat s nepochopením ze strany starších. Pracovní zkušenosti a rady starších generací mohou být pro mladší generace zajímavé, ale ne tolik významné, jak by mohla starší generace očekávat. Pokud se člověk nachází ve věku okolo 50 a blíží se jeho odchod do důchodu, je potřeba člověka i nadále rozvíjet a zaměřit se na jeho důstojné ukončení pracovního života, aby člověk nestrávil svá poslední léta pasivně a rezignovaně. Starší člověk se může například postavit do role mentora mladších kolegů a může tak pomoci předat své cenné zkušenosti nevnučující se formou a zároveň se přitom může učit. (Mezigenerační spory na pracovišti, 2010)

Na pracovišti také často dochází ke komunikačním nedorozuměním, které pramení z neznalosti slovních obrátů a výrazů slangu mladých. Na druhou stranu mladí lidé často nerozumí některým obrátům a způsobu vyjadřování služebně starších kolegů. K otevřeným konfliktům mezi generacemi na pracovišti však příliš často nedochází, protože kolegové jsou většinou vůči starším zdvořilí a chtějí se k nim chovat slušně. Pokud je tým složen z pracovníků různých generací, měl by být ponechán dostatečný prostor pro neformální rozhovory jednotlivých pracovníků, aby v týmu panoval přirozený respekt. (Mezigenerační spory na pracovišti, 2010) Problémy v komunikaci také často vychází z nedostatečných znalostí technologií, jako může být například Excel. Rozdílný vztah k technologiím je znamením pro doplnění chybějícího vzdělání pracovníků. (Mezigenerační spolupráce, 2017)

AGE MANAGEMENT

Problematice zaměstnávání lidí s ohledem na jejich věk se věnuje agemanagement, který v České republice není zatím tak diskutovaný, jak by měl být. Podle PewResearch Center se totiž počet lidí ve věku nad 65 let do roku 2050 ztrojnásobí. To bude pro trh práce zásadní a pro zaměstnavatele se age management stává možností, jak situaci předcházet a na změny, které souvisí s demografickým vývojem struktury obyvatelstva, se připravit.

Organizace by měla dbát na vstřícný postoj zaměstnanců i managementu vůči starším zaměstnancům, a jejich postoj k nim by měl být kladný, aby byla zajištěna kontinuita předávání znalostí. Jeden z principů age-managementu předpokládá právě podporu sdílení znalostí a učení se ze zkušeností starších kolegů.

Dobré vedení organizace by mělo zohledňovat individualitu každé věkové skupiny v souvislosti s jejich požadavky a potřebami. Kariéra zaměstnanců by měla být plánována s ohledem na jejich věk.

Pro zaměstnavatele je nejlepší zařadit principy age managementu do stávající personální politiky. Mezi tyto principy můžeme například zařadit nábor zaměstnanců s ohledem na jejich věk, vzdělávání zaměstnanců v každé fázi jejich života, plánování a řízení kariéry nebo plánování sociálního rozvoje zaměstnanců. Zaměstnavatelé by měli dbát zřetel i na organizaci pracovní doby (nejlépe využívat pružnou pracovní dobu), dbát na prevenci a ochranu zdraví, a na ergonomické faktory pracovního prostředí. V neposlední řadě zaměstnance připravit na odchod do důchodu. (Urbancová, 2017, s. 68-72)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 MEZIGENERAČNÍ KOMUNIKACE

Praktická část bude zaměřena na analýzu firemní interní komunikace malého podniku Simply Office s.r.o. s ohledem na mezigenerační porozumění a vztahy na pracovišti. Výsledky dotazování ve firmě budou porovnány s výsledky celého dotazníkové šetření. Dále bude praktická část zaměřena na diverzitu jednotlivých generací s ohledem na komunikaci a na pracovní podmínky, které jednotlivé generace požadují.

5.1 Cíle a výzkumné předpoklady

Cílem praktické části této bakalářské práce je návrh na zefektivnění firemní komunikace v podniku. Dále je cílem poukázat na rozdílný přístup k řízení Generace X a Generace Y z pohledu managementu podniku a zjistit, co je příčinou mezigeneračních konfliktů na pracovišti.

V praktické části také budu analyzovat a porovnávat, jak odpovídali zaměstnanci ve firmě Simply Office s.r.o. s odpověďmi všech zúčastněných respondentů.

Dotazníkové šetření je postaveno na následujících výzkumných předpokladech, které se snaží propojit otázky nastavené firemní komunikace s ohledem na mezigenerační porozumění.

- 1) Pokud má zaměstnanec řešit pracovní úkol, nejvhodnější formou je pro něj osobní komunikace, pokud řeší problém na dálku, zvolí telefon.
- 2) Generace X má potíže s využíváním moderních komunikačních prostředků (intranet, sociální sítě, ...) a nepovažuje je za tolik efektivní jako Generace Y.
- 3) Dostatečná a včasná informovanost má vliv na psychickou pohodu a celkovou spokojenost zaměstnanců.
- 4) Mezigenerační konflikty vznikají především na základě stereotypizace a předsudků.
- 5) Práce v týmu složeném z pracovníků různých věkových kategorií, je pro mladé lidi z generace Y přínosná a obohacující.
- 6) Lidé z Generace Y kladou velký důraz na flexibilní pracovní režimy (home office, pružná pracovní doba, práce přesčas), zatímco pro lidi z Generace X to není tak důležité.

5.2 Popis podniku

Simply Office s.r.o. je malá firma, vlastněná českým majitelem se základním kapitálem 2 000 000 Kč. Na trhu působí od roku 2012 a od té doby se stala jedničkou na trhu. Simply Office s.r.o. se jako firma specializuje na prodej ready made společností,

pomáhá klientům se založením jejich vlastní společnosti a také poskytuje společností tzv. administrativní sídla.

Od roku 2012 Simply Office s.r.o. založilo a prodalo přes 2 500 ready made společností.



Obrázek 2: Logo Simply Office s.r.o., zdroj: Simply Office s.r.o., 2016

Ready made společnost je taková společnost, která je již zapsaná v obchodním rejstříku, má splacen základní kapitál a vlastní svůj účet. Ready made společnosti se klientům zavazují nulovou účetní historií a při převodu společnosti na nového jednatele klienti nemusí mít strach, že by společnost měla nějaké závazky či pohledávky. Přes 1 000 klientů již využilo služby založení společnosti na klíč a obě čísla neustále stoupají. Simply Office tak usnadňuje začátek podnikání velkému množství podnikatelů.

Simply Office s.r.o. se jako firma neustále zvětšuje a počet zaměstnanců přibývá. V České Republice najdeme 4 pobočky na prestižních adresách na Praze 1, Praze 2, v Brně a v Ostravě, a na těchto adresách je také možnost využívat sídla pro společnosti klientů. (Simply Office s.r.o., 2016)

Administrativní sídla společností jsou vždy ve vlastních zrekonstruovaných office housech s moderním zázemím, které mohou klienti po domluvě využívat. Všichni klienti jsou označeni na budově sídla podle zákona. Všechny pobočky mají svou recepci s asistentkou, a tak klienti nemají problém s tím, když je chce někdo kontaktovat.

Momentálně má Simply Office s.r.o. 20 zaměstnanců, kteří jsou podle potřeb a podle druhu poskytovaných služeb rozmístěny na jednotlivých pobočkách. Většina zaměstnanců spadá do Generace Y, vedení společnosti spadá do Generace X. Nejvíce zaměstnanců má pobočka na Praze 1 a v Brně. Pobočka na Praze 1 má tým pěti členů tým složen z výkonné ředitelky, dvou obchodníků, vedoucího administrativního pracovníka, a z recepční, která se zároveň stará o poštu klientů. Na výpomoc s administrativou chodí dva zaměstnanci pracující na dohodu, kteří využívají sdílení pracovního místa.

Pobočka v Brně má také pět zaměstnanců a najdeme zde také call centrum společnosti. V rámci ostravského týmu působí oddělení Back office a Fakturace a správy pohledávek. Zaměstnanci mají nově v roce 2017 k dispozici kouče, který se stará o osobní i pracovní rozvoj. Pobočky doplňuje několik brigádníků, kteří chodí vypomáhat s administrativními činnostmi.

5.3 Metody šetření

Firma Simply Office s.r.o. je malá společnost, kdy se zaměstnanci řadí spíše do Generace Y, zatímco vedení spadá do Generace X. Dotazník byl nejdříve rozeslán všem zaměstnancům Simply Office s.r.o., správně vyplněno jich bylo 19. Vzhledem k tomu, že

má firma pouze 20 zaměstnanců, vzorek respondentů ze Simply Office s.r.o. by byl příliš malý a z hlediska generací silně nevyvážený. Po navrácení vyplněných dotazníků z firmy jsem použila k rozšíření dotazníku sociální sítě, převážně svůj Facebookový profil a Instagram.

Dotazník celkem obsahoval 22 otázek, z čehož bylo 5 otázek identifikačních a tyto otázky pomohou při následném vyhodnocování dat. Vzhledem k tomu, že byl dotazník rozeslán na etapy, prvních 19 zodpovězených dotazníků náleží zaměstnancům Simply Office s.r.o. Zaměstnancům byl dotazník doručen pouze elektronickou formou, tedy e-mailem. Vzhledem k tomu, že všichni pracovníci mají k dispozici svůj počítač, nebyla potřeba jiná forma doručení dotazníků. Po sesbírání těchto respondentů jsem použila k rozšíření dotazníků svůj Facebookový profil. Celkový počet všech respondentů, kteří správně odpověděli na všechny otázky, je 127. Téměř všechny otázky v dotazníku byly označeny jako povinné.

Dotazník byl rozdělen do jednotlivých sekcí, zabýval se otázkami firemní komunikace, byl kladen důraz na jednotlivé komunikační kanály a zjišťovala jsem celkovou efektivitu komunikace. Dále byl dotazník zaměřen na mezigenerační porozumění.

Dotazník převážně obsahoval uzavřené otázky, pouze dvě otázky byly otevřené. Tyto dvě otevřené otázky byly zaměřeny převážně na pochopení mezigeneračních konfliktů a na vnímání kolektivu složeného z různých generací.

Dotazníkové otázky byly zformulovány jednoduše, a čas vyplňování nezabral více jak 3 minuty.

5.4 Vyhodnocení šetření

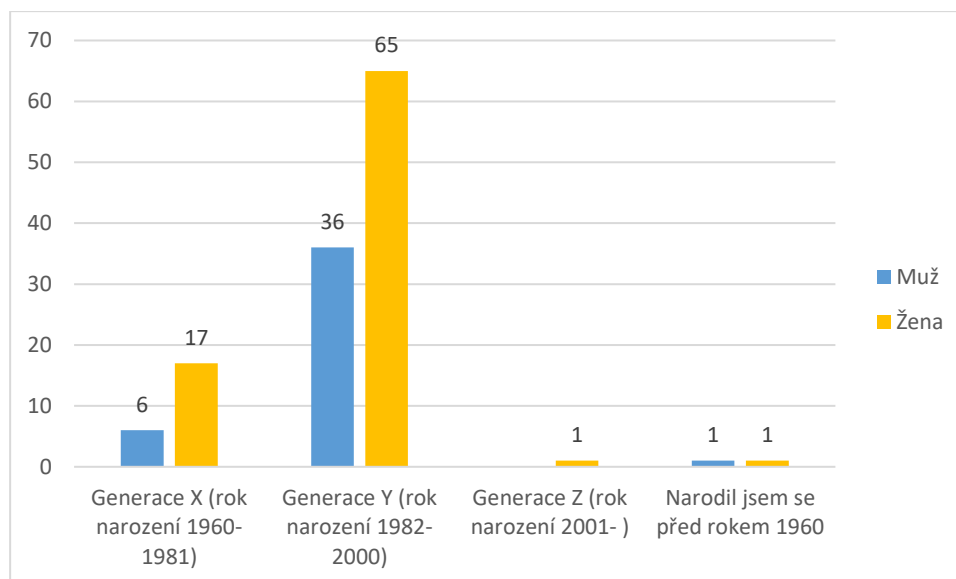
RESPONDENTI

Ze 127 dotazníků patřilo prvních 19 vyplněných zaměstnancům Simply Office s.r.o. Dotazník byl zaměstnancům doručen přes e-mail, poté byl rozšířen pomocí Facebooku, abych získala dostatečný počet respondentů a větší procento zastoupení jednotlivých generací.

Dotazník obsahoval 5 identifikačních otázek. První otázkou byli respondenti vyzváni k tomu, aby se sami zařadili do jednotlivé generace podle roku narození. Následovaly otázky, které zjišťovaly, co respondent v současné době dělá, zda studuje nebo pracuje, byla zde otázka týkající se pohlaví respondenta a také otázka, která byla zaměřena na velikost organizace. Závěr dotazníku obsahoval poslední identifikační otázku, která zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondenta.

Z celkového počtu 127 vyplněných dotazníků, patřilo celkem 66,1 % zaznamenaných odpovědí ženám, dále se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 33,9 % mužů. Z celkového počtu dotazovaných celkem 102 odpovědí patří Generaci Y, což je 79,7 %. Vysoké procento zastoupení této generace se dalo předpokládat, vzhledem k tomu, že jsem k rozšíření dotazníku použila právě Facebook, kde je většina lidí v podobném

věku jako já. Zástupci Generace X vyplnili dotazník celkem 23krát, což je 18 % z celkového počtu dotazovaných. Obrázek 3 ukazuje počet všech zúčastněných respondentů jednotlivých generací v porovnání mužů a žen.



Obrázek 3: Zastoupení mužů a žen jednotlivých generací, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Vzhledem k tomu, že se dotazník věnoval otázkám firemní komunikace, potřebovala jsem sehnat respondenty převážně z Generace X a Y, tedy již pracující. Generace Z teprve bude vstupovat na pracovní trh, tudíž bylo zbytečné shánět zástupce z této generace ve větším počtu. Za Generaci Z odpověděl pouze 1 respondent, 2 lidé označili, že se narodili před rokem 1960. Tento výzkum je zaměřen na nejvýraznější generace 21. století, tedy na Generaci X a Generaci Y.

Pokud se podíváme do firemního prostředí Simply Office s.r.o., dohromady odpovědělo 19 zaměstnanců. Pouze 2 lidé se zařadili do Generace X, zbytek spadá do Generace Y. To odpovídá normální situaci na jednotlivých pobočkách, kdy je tým složen převážně z pracovníků Generace Y, pouze vedení a manažeři patří do Generace X. Osloveni byli i brigádníci, kteří v průběhu sestavování praktické části ze Simply Office s.r.o. odešli. V Simply Office s.r.o. totiž pracuje více zaměstnanců Generace X než dva.

Vzhledem k tématu bakalářské práce, počtu nasbíraných respondentů a tomu, že generační rozdíl je v Simply Office s.r.o. především v zastoupení managementu firmy s jejími zaměstnanci, budu se na celou problematiku dívat především z pohledu generace mileniálů, tedy Generace Y. Výsledky dotazníku budou prezentovány v jednotlivých sekcích podle výzkumných předpokladů.

Interní komunikační kanály

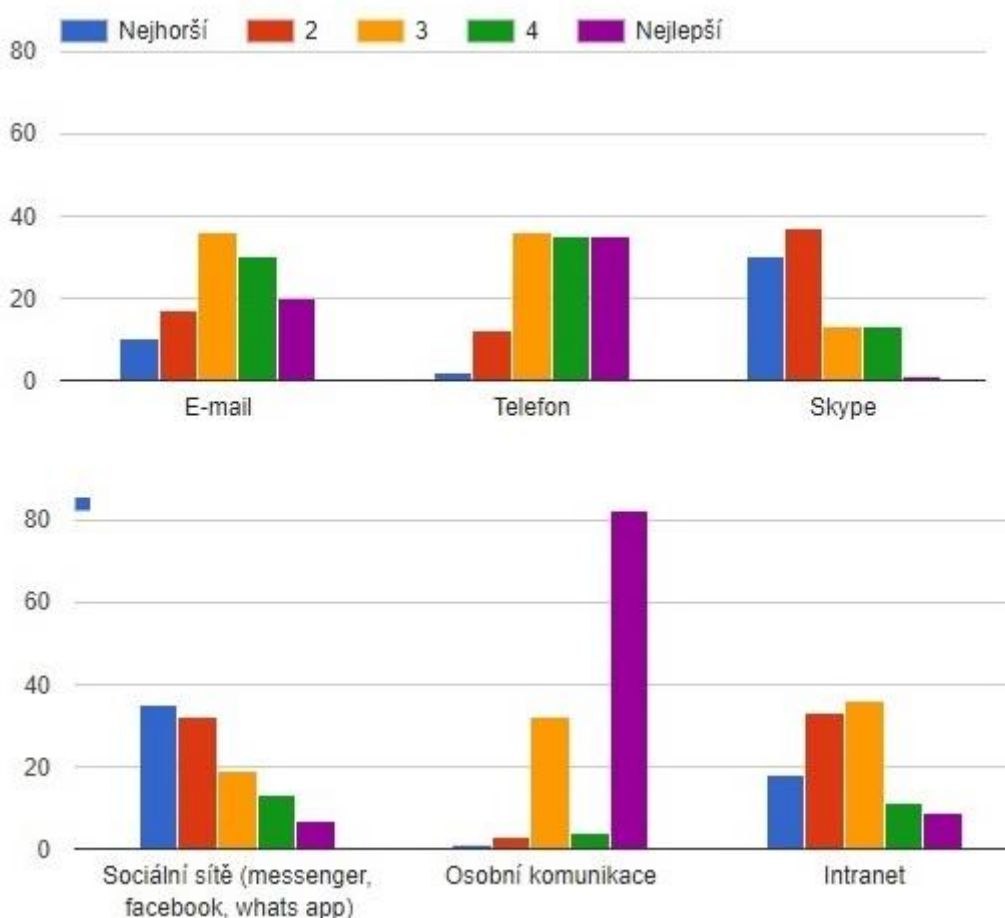
První výzkumný předpoklad se týkal způsobu předávání zpráv ve firmě. Výzkumný předpoklad byl zformulován následovně: Pokud má zaměstnanec řešit pracovní úkol, nejvhodnější formou je pro něj osobní komunikace, pokud řeší problém na dálku, zvolí telefon.

V dotazníku byly tomuto předpokladu věnovány dvě otázky. Jedna z nich se zabývala ohodnocením nejrůznějších forem předávání zpráv na stupnici od 1 do 5, kdy 1 = nejhorší a 5 = nejlepší. Otázka se ptala na to, který z komunikačních kanálů považují respondenti za nejlepší a nejefektivnější při řešení pracovního úkolu. Respondenti měli za úkol ohodnotit každý komunikační kanál z výběru, který obsahoval e-mail, telefon, skype, komunikaci pomocí sociálních sítí (Whatsapp, Messenger), osobní komunikaci a intranet.

Podle vlastní zkušenosti jsem soudila, že nejlepší formou předávání zpráv při řešení pracovního úkolu bude osobní komunikace, což se ve výsledcích dotazníkového šetření potvrdilo.

Osobní komunikaci zvolilo nejvíce dotázaných (82 respondentů) jako nejlepší způsob předávání zpráv, viz obrázek 4. Člověk si při této formě komunikace může všimnout i mimoverbálních stránek, které nám často řeknou víc, než když nám kolega přes telefon řekne, že danou věc chápe, ale přitom po položení telefonu marně kroučí hlavou.

Po nejlépe ohodnocené osobní komunikaci se jako druhý nejlepší komunikační prostředek při řešení pracovního úkolu umístila komunikace přes telefon a poté ihned e-mail.



Obrázek 4: Hodnocení efektivity jednotlivých komunikačních kanálů, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Překvapivý výsledek přineslo ohodnocení sociálních sítí. Jako nejhorší formu při řešení pracovního úkolu tento způsob komunikace označilo celkem 35 lidí, což je z celkového počtu respondentů 27,5 %. Za druhý nejhorší komunikační kanál byla respondenty označena audiovizuální forma předávání zpráv, a to Skype, který zvolilo celkem 30 respondentů.

Pokud nyní porovnáím způsoby komunikace ve firmě Simply Office s.r.o., několikrát jsem k řešení pracovního úkolu použila právě messenger, ať už ve formě zprávy, nebo ve formě hovoru. Zde se nabízí otázka, zda to není podmíněno počtem členů v týmu a velikostí organizace, protože když se jednotliví členové dobře znají a jsou v kontaktu na sociálních sítích, mohou mít například vytvořenou skupinovou konverzaci jako zaměstnanci v Simply Office s.r.o.

V situaci, kdy je člověk mimo kancelář a potřebuje něco rychle vyřešit, může napsat právě do skupinové konverzace vytvořené na sociálních sítích, kde jsou všichni členi týmu, a je tak větší pravděpodobnost, že si zprávy někdo všimne a zaujme sháněnou osobu, která ani nemusí být dočasně k zastížení, protože má třeba jednání.

Na tabulce 1 můžeme vidět, jak v souvislosti se sociálními sítěmi odpovídal vzorek respondentů ze Simply Office s.r.o.

Tabulka 1: Hodnocení sociálních sítí jako formy řešení pracovního úkolu v podniku Simply Office s.r.o.

Sociální síť (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)	Počet re- spondentů
Generace X (rok narození 1960-1981)	2
3	1
4	1
Generace Y (rok narození 1982-2000)	17
1	3
2	2
3	6
4	5
5	1
Celkový součet	19

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Z těchto výsledků můžeme soudit, že sociální sítě se v Simply Office s.r.o. používají jako prostředek k řešení různých pracovních situací. Překvapivým zjištěním je to, že sociální sítě jsou poměrně kladně hodnoceny Generací X. Tento jev by tedy stál za další prozkoumání.

Díky těmto firemním výsledkům, mě zajímalo, jak si vedli sociální sítě celkově, to zobrazuje tabulka 2, ve které je započítán i vzorek respondentů ze Simply Office s.r.o.

Tabulka 2: Hodnocení sociálních sítí jako formy řešení pracovního úkolu

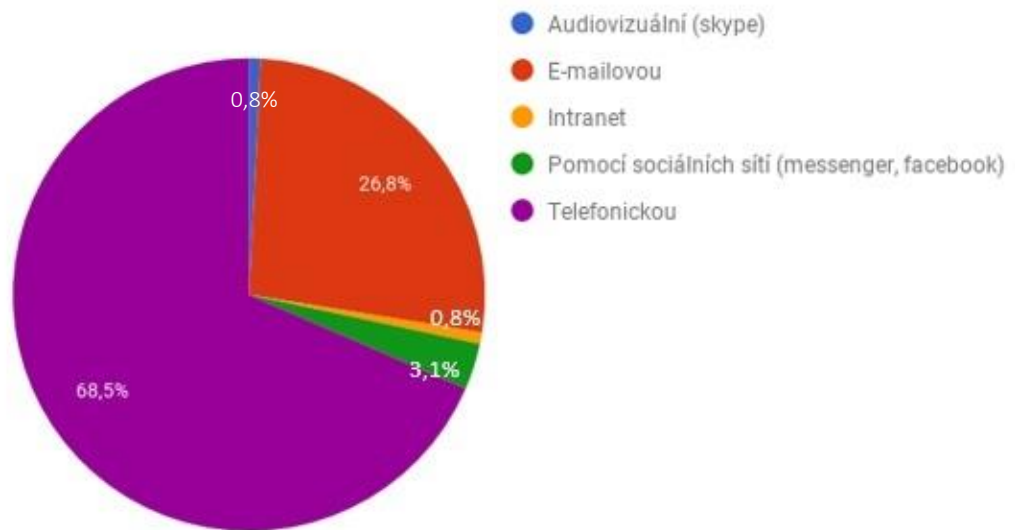
Sociální síť (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Počet respondentů
Generace X (rok narození 1960-1981)	23
1	7
2	3
3	3
4	2
(prázdné)	8
Generace Y (rok narození 1982-2000)	101
1	27
2	30
3	16
4	11
5	7
(prázdné)	10
Generace Z (rok narození 2001-)	1
(prázdné)	1
Narodil jsem se před rokem 1960	2
(prázdné)	2
Celkový součet	127

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Z tabulky vyplývá, že dost lidí sociální sítě ani neohodnotilo, tato otázka totiž nebyla povinná pro případ, kdyby respondent sociální sítě nevyužíval. Jasně je zde také vidět rozdíl mezi Generací X a Generací Y, kdy z Generace Y označilo sociální sítě jakožto nejlepší prostředek v řešení pracovního úkolu celkem 10 lidí, zatímco za Generaci X to nebyl ani jeden člověk. Důležité je také zmínit, že 27 lidí z Generace Y označilo tento komunikační kanál jako nejhorší. Je důležité uvědomit si, že ne všichni lidé mají vytvořen profil na sociálních sítích a používání tohoto komunikačního prostředku je vhodné jen v určitých situacích.

Druhá otázka z okruhu zaměřeného na interní komunikační kanály se respondentů ptala na to, který komunikační prostředek zvolí jako první, pokud řeší pracovní problém na dálku. Rozdíl mezi těmito otázkami tedy spočívá ve vzdálenosti a na výběr byly varianty jako v otázce předchozí, kromě osobní komunikace.

Výzkumný předpoklad říkal, že pracovník při řešení problému na dálku zvolí telefon a tento předpoklad se nám tedy potvrdil. Telefonickou komunikaci označilo celkem 68 % respondentů (84 lidí), jakožto první formu při řešení pracovního úkolu na dálku. Celkem 26,6 % (34 lidí) označilo komunikaci e-mailovou a 3,1 % respondentů (4 lidé) označili jako nejefektivnější sociální sítě, výsledky můžeme vidět na obrázku 5.



Obrázek 5: Komunikační prostředek, který pracovník zvolí jako první, pokud řeší pracovní problém na dálku, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Pokud se nyní podíváme na to, jak odpovídaly jednotlivé generace, vidíme, že hlavní rozdíl je převážně v používání sociálních sítí. Lidé z Generace X neoznačili tuto možnost ani jednou, zatímco lidé z Generace Y označili sociální sítě jako první prostředek v situaci, kdy řeší pracovní úkol na dálku, celkem 4krát.

Dá se tedy předpokládat, že se v budoucnu budou sociální sítě hojně využívat jako normální komunikační prostředek i v pracovním prostředí vzhledem k současné digitální době, kdy je zejména pro Generaci Z běžné mít svůj profil na sociálních sítích.

Tabulka 3: Komunikační prostředek, který zvolí respondent jako první, pokud řeší pracovní problém na dálku

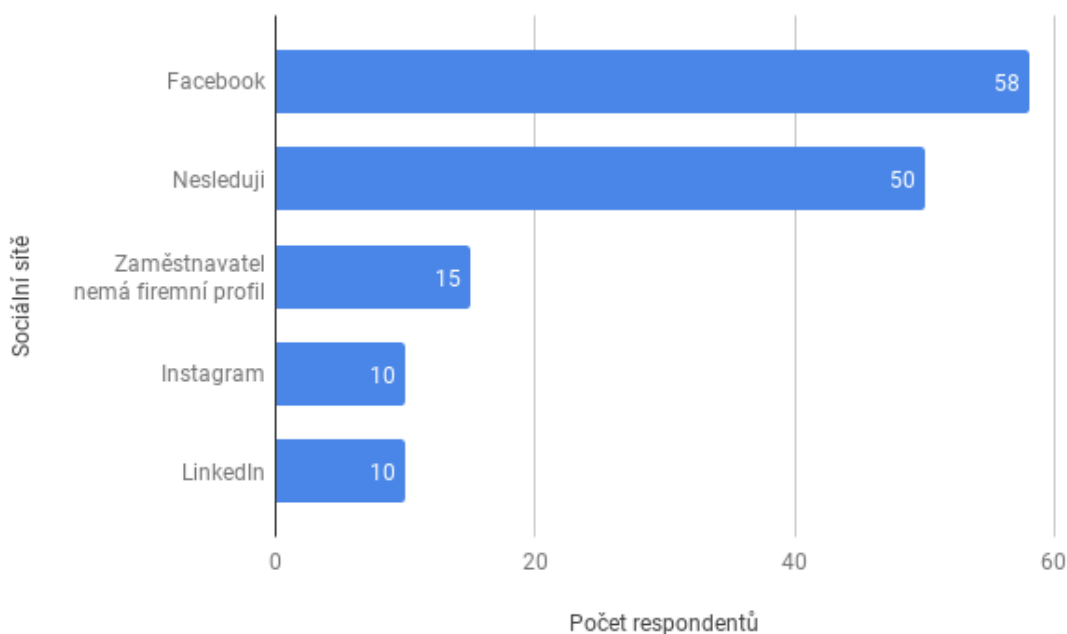
Komunikační kanál	Počet respondentů
Generace X (rok narození 1960-1981)	23
E-mailovou	5
Telefonickou	17
Generace Y (rok narození 1982-2000)	101
Audiovizuální (Skype)	1
E-mailovou	28
Intranet	1
Pomocí sociálních sítí (messenger, Facebook)	4
Telefonickou	67
Generace Z (rok narození 2001-)	1
Telefonickou	1
Narodil jsem se před rokem 1960	2
E-mailovou	1
Telefonickou	1
Celkový součet	127

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Druhý výzkumný předpoklad zněl následovně: Generace X má potíže s využíváním moderních komunikačních prostředků (intranet, sociální sítě, ...) a nepovažuje je za tolik efektivní jako Generace Y.

Na základě dat, která jsou vyhodnocena výše, můžeme soudit už teď, že Generace X nepovažuje komunikační prostředky a zejména sociální sítě za tolik efektivní, jako Generace Y. Svědčí o tom fakt, že Generace Y volí tuto formu komunikace jako první při řešení pracovního problému na dálku a také sociální sítě dosáhly vyššího hodnocení v rámci efektivity komunikačních kanálů.

Otázka s touto problematikou související byla zaměřena na to, jestli zaměstnanci sledují profil zaměstnavatele na sociálních sítích a pokud ano, respondenti měli za úkol označit, na kterých. Celkem 45,3 % všech respondentů označilo, že sleduje firemní profil na Facebooku a 7,8 % respondentů označilo, že sleduje firemní profil na Instagramu nebo na profesní síti LinkedIn. Celkem 50 respondentů uvedlo, že firemní profil zaměstnavatele nesleduje a 15 respondentů uvedlo, že zaměstnavatel nemá firemní profil.



Obrázek 6: Sledování firemního profilu zaměstnavatele na různých sociálních sítích, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Pokud se nyní podíváme na to, jak odpovídala Generace X ve sledování firemního profilu zaměstnavatele, odpovědi vypadali následovně. Pouze 6 lidí z 23 označilo, že sleduje profil zaměstnavatele na Facebooku, viz tabulka 4.

Tabulka 4: Generace X a sledování firemního profilu zaměstnavatele na sociálních sítích

Generace X (rok narození 1960-1981)	23
Facebook	6
Nesleduji	15
Zaměstnavatel nemá firemní profil	2

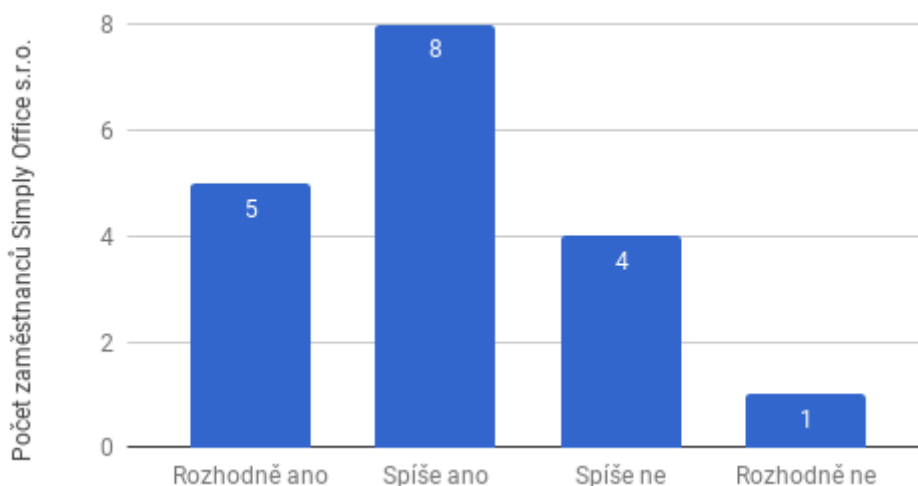
Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Na základě těchto výsledků můžeme potvrdit, že výzkumný předpoklad byl potvrzen. Generace X má problém s využíváním moderních komunikačních prostředků.

Další výzkumný předpoklad, který je spojen s interními komunikačními kanály, zněl takto: Dostatečná a včasná informovanost má vliv na psychickou pohodu a celkovou spokojenost zaměstnanců. V dotazníku tomuto předpokladu bylo věnováno několik otázek.

První z nich se ptala respondentů na to, zda si myslí, že jsou firmou informováni dostatečně a včas. Respondenti měli za úkol vybrat ze 4 variant, kde si mohli vybrat mezi možnostmi rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. Pouze 20 respondentů zvolilo odpověď rozhodně ano. 76 respondentů zvolilo odpověď spíše ano, 28 respondentů uvedlo spíše ne a 4 respondenti uvedli, že nevidí informovanost firmou jako dostatečnou a včasnou.

Pokud se nyní podíváme, jak odpovídali zaměstnanci společnosti Simply Office, odpovědi byly převážně kladné. Varianta rozhodně ne nebyla zaměstnanci vybrána ani jednou. To znamená, že firma umí dobře komunikovat se svými zaměstnanci, ale přesto je zde stále na čem pracovat, protože 8 zaměstnanců volilo možnost spíše ano namísto rozhodně ano, kterou zvolilo 5 zaměstnanců. I malá firma tedy může mít dobře nastavenou firemní komunikaci s vhodně zvolenými komunikačními kanály, kdy nedochází k velkým dezinformacím. Odpovědi zaměstnanců Simply Office s.r.o. můžeme vidět na obrázku 7.



Obrázek 7: Hodnocení informovanosti firmou Simply Office s.r.o. zaměstnanci, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Další otázka z tohoto bloku se respondentů ptala na to, zda má informační šum či nedostatek informací na pracovišti vliv na jejich celkovou psychickou pohodu. Respondenti měli za úkol označit na lineární stupnici hodnotu od 1 do 5, kdy 1 = ANO a 5 = NE. Tato otázka byla povinná a odpovědi vypadaly následovně: celkem 24,2 % z celkového počtu 127 respondentů označilo stupeň 5, neboli ano. Informační šum má tedy vliv na psychickou pohodu. 31,3 % respondentů označilo stupeň 4. Pokud tyto procentuální výsledky sečteme, dostaneme 55,5 % z celkového počtu všech respondentů, kteří si myslí, že informační šum má vliv na jejich psychickou pohodu. 21,1 % respondentů označilo neutrální hodnotu 3. 14,1 % označilo hodnotu 2 a 9,4 % označilo hodnotu 1, tedy to, že nedostatek informací na pracovišti nemá žádný nebo minimální vliv na jejich psychickou pohodu.

Pokud tyto výsledky shrnu, 55,5 % respondentů si myslí, že informační šum ovlivňuje jejich psychickou rovnováhu a pohodu a 21,1 % respondentů označilo střední hodnotu,

tedy něco mezi. Pravděpodobně je něco z míry občas vyvede, ale nemyslí si, že by to mělo zásadní vliv na jejich psychickou pohodu. Dohromady 23,4 % respondentů označilo, že informační šum více méně nemá vliv na jejich psychické zdraví.

Vzhledem k tomu, že výzkumný předpoklad říkal, že dostatečná a včasná informovanost má vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců, tento předpoklad ještě není zcela ověřen. Informační šum vzniká především ve spojení s nedostatkem informací, které zaměstnanci od firmy a jejího vedení dostávají. Zaměstnancům tyto informace chybí, a tak si je začnou vymýšlet sami. 55,5 % respondentů uvedlo, že nedostatek informací má vliv na jejich psychickou pohodu, což zatím nemůžeme považovat za potvrzující fakt, i když téměř 20 % odpovědělo neutrálně.

Další otázka se respondentů ptala na to, zda se považují za celkově spokojené zaměstnance. Tuto otázku jsem záměrně položila na konec dotazníku kvůli tomu, že je jednoduchá a taky kvůli tomu, aby zaměstnanci po vyplnění celého dotazníku zaměřeného na firemní komunikaci zhodnotili, zda jsou opravdu spokojení. Na výběr měli pouze z odpovědí ano a ne. 89,8 % respondentů uvedlo, že se považují za spokojeného zaměstnance, 10,2 % uvedlo, že se za spokojeného zaměstnance nepovažují.

Pokud propojíme celkovou spokojenost zaměstnanců s otázkou, která zjišťovala, zda má informační šum a nedostatek informací vliv na jejich psychickou pohodu, dostaneme tabulku 5. Pro připomenutí, hodnota 1 znamená že informační šum má vliv na psychickou pohodu zaměstnanců a hodnota 5 znamená ne, informační šum nemá vliv na celkovou psychickou pohodu. Když je zaměstnanec dlouhodobě nespokojený, jeho celková pracovní motivace klesá. Nespokojeným zaměstnancům je jedno, zda dostávají přesné a ucelené informace k zadaným pracovním úkolům. Z toho lze vyvodit, že pokud je zaměstnanec nespokojený, je mu jedno, jak kvalitní typ informací od manažerů a vedoucích pracovníků dostává. Výsledky tedy říkají, že u nespokojených zaměstnanců nemá informační šum vliv na jejich psychickou pohodu.

Tabulka 5: Spokojenost zaměstnanců v souvislosti s informačním šumem

Jste spokojený zaměstnanec?	Má informační šum či nedostatek informací na pracovišti vliv na Vaši celkovou psychickou pohodu?					Celkem
	1 = ANO	2	3	4	5 = NE	
Ne			1	6	6	13
Ano	12	18	26	34	24	114
Celkem	12	18	27	40	30	127

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Pokud se nyní podíváme na tabulku 5, uvidíme propojení dalších dvou předchozích otázek. První otázka zjišťovala, zda zaměstnanci hodnotí informovanost firmou jako dostatečnou a včasnou a druhá otázka se respondentů ptala na jejich celkovou spokojenost. Nespokojení zaměstnanci mají pocit, že jim firma neposkytuje dostatek informací, viz modrá barva, kdy z celkového počtu 13 nespokojených zaměstnanců celkem 8 nepovažuje informovanost za dostatečnou a včasnou.

Tabulka 6: Spokojenost zaměstnanců související s včasnou a dostatečnou informovaností

Hodnotíte informovanost firmou jako dostatečnou a včasnou?					
Jste spokojený zaměstnanec?	Roz- hodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Roz- hodně ano	Cel- kem
Ne	3	5	4	1	13
Ano	1	23	71	19	114
Celkem	4	28	75	20	127

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Ve firemním prostředí Simply Office najdeme z celkového počtu 19 zaměstnanců 2 nespokojené zaměstnance. Pokud se podíváme na tabulku 7 vidíme, že důvod je stejný jako v předchozím případě. Zaměstnanci nepovažují informovanost firmou za dostatečnou a včasnou.

Tabulka 7: Spokojenost zaměstnanců související s včasnou a dostatečnou informovaností ve společnosti Simply Office s.r.o.

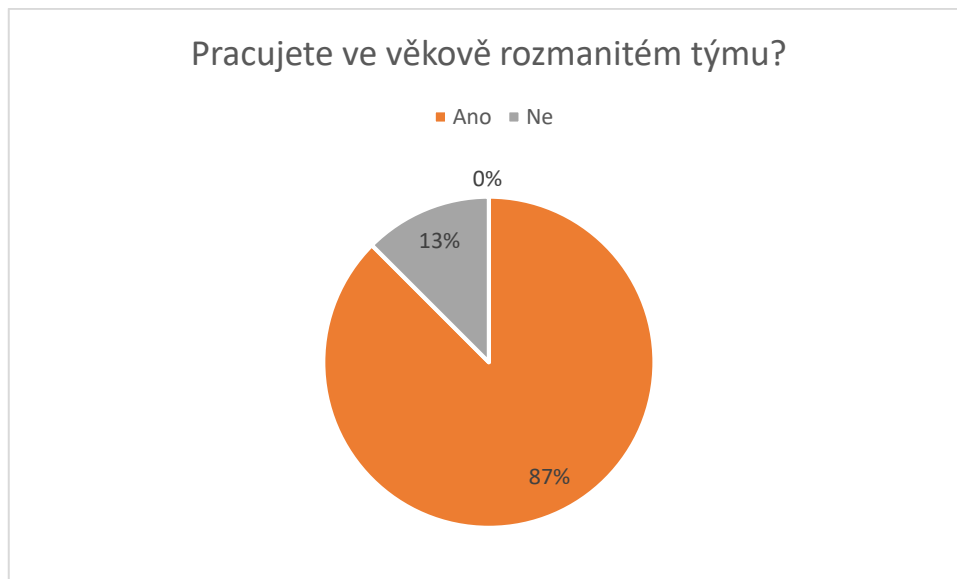
Hodnotíte informovanost firmou Simply Office s.r.o. jako dostatečnou a včasnou?					
Jste spokojený zaměstnanec?	Roz- hodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Roz- hodně ano	Celkem
Ne	1	1			2
Ano		3	8	5	16
Celkový součet	1	4	8	5	18

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Výzkumný předpoklad se tedy potvrdil částečně. Důvodem, který vede k celkové nespokojenosti zaměstnanců, je pocit, že jim firma nepředává dostatek informací včas. Pokud je zaměstnanec delší dobu nespokojený, informační šum a nedostatek informací již nemá vliv na jeho celkovou pohodu.

Mezigenerační spolupráce na pracovišti

Další část dotazníku byla zaměřena na mezigenerační spolupráci na pracovišti. Celkem 87,5 % respondentů pracuje ve věkově rozmanitém kolektivu, viz obrázek 8. V této části dotazníku zaměřeného na mezigenerační porozumění byly i dvě otevřené otázky. První z nich se respondentů ptala na to, co je podle nich nejčastějším důvodem, který vede k mezigeneračním konfliktům na pracovišti. I tato otázka se pojí s jedním výzkumným předpokladem, který zní následovně: Mezigenerační konflikty vznikají především na základě stereotypizace a předsudků.



Obrázek 8: Práce ve věkově rozmanitém týmu, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

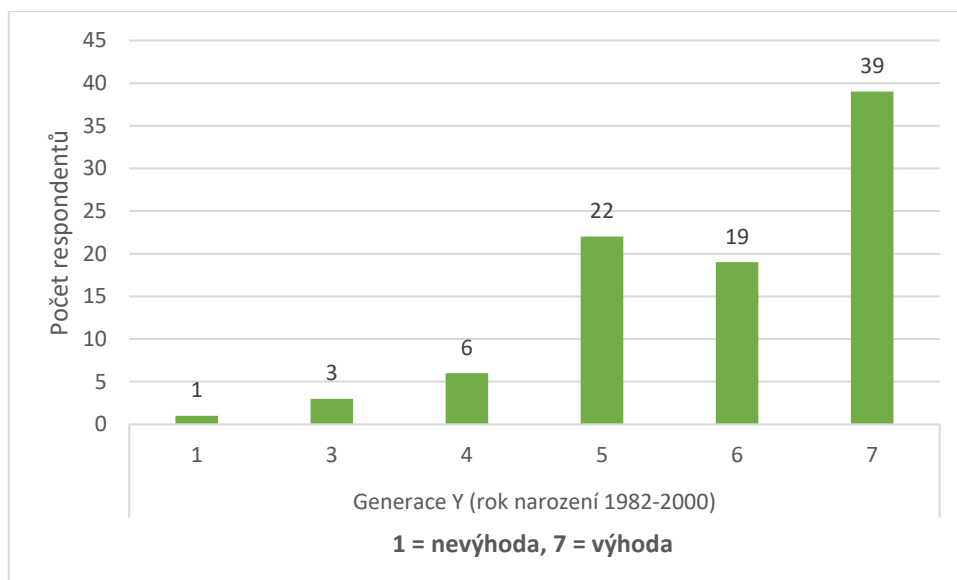
Nejčastěji zmiňovaným důvodem mezigeneračních konfliktů je jiný úhel pohledu nebo názor na danou problematiku. Častou odpovědí je také komunikace, ve které se podle respondentů vyskytují komunikační bariéry způsobené například slangovými výrazy, kterým jiná generace nerozumí. Pracovní zkušenosti, vysoké sebevědomí mladší generace, odlišné názory a celkový přístup k práci jsou dalšími důvody, které podle respondentů vedou ke konfliktům mezi jednotlivými generacemi. V odpovědích Generace Y se často vyskytuje neznalost technologií nebo neochota učit se novým věcem a postupům, či neochota inovovat. Generace X často zmiňuje, že Generace Y má nedostatek pracovních zkušeností.

Další otázka zjišťovala, zda respondenti považují za výhodu, pokud pracují se služebně staršími kolegy. Tato otázka se hodnotila na stupnici od 1 do 7, kdy hodnota 7 označovala „výhodu“ a hodnota 1 „nevýhodu“. Celkem 50 lidí označilo hodnotu 7, pouze 5 lidí označilo spolupráci se staršími jako hodnotu 1. Celkově respondenti mezigenerační spolupráci hodnotí spíše kladně, hodnotu 6 totiž označilo 22 lidí a hodnotu 5 označilo 32 lidí z celkového počtu 127 respondentů.

Druhá otevřená otázka vyzvala respondenty k tomu, aby zdůvodnili svou předchozí odpověď. Jako hlavní pozitivum mezigenerační spolupráce respondenti hodnotí zkušenosti, které od služebně starších kolegů získávají a také to, že jim starší kolegové

mohou poradit. Jako negativum mezigenerační spolupráce respondenti nejčastěji uvádějí neochotu učit se novým postupům.

Tyto otázky se pojí s dalším výzkumným předpokladem, který zněl: Práce v týmu složeném z pracovníků různých věkových kategorií, je pro mladé lidi z generace Y přínosná a obohacující. Pokud se nyní podíváme na obrázek 9, vidíme, jak odpovídala Generace Y a výzkumný předpoklad tak může být potvrzen.



Obrázek 9: Jak hodnotí Generace Y spolupráci se staršími kolegy, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Další dvě otázky zjišťovaly, zda respondenti používají jiný způsob jednání, pokud komunikují se starším nebo mladším kolegou. 57 % všech dotázaných uvedlo, že pokud jedná se starším kolegou, používají jiný styl jednání. Pokud se nyní zaměříme na druhou otázku, celkem 46,5 % respondentů uvedlo, že používají jiný styl jednání, pokud komunikují s mladšími kolegy. Z toho vyplývá, že pokud zaměstnanci hovoří se starším kolegou, upravují svůj styl jednání častěji, než pokud hovoří s mladším kolegou.

Další otázka této části dotazníku zaměřeného na mezigenerační porozumění se ptala respondentů na to, jak často podle nich dochází na pracovišti k otevřeným mezigeneračním konfliktům a odpovědi vypadaly následovně. Celkem 36 respondentů uvedlo hodnotu 1, tedy zanedbatelně. Hodnotu 2 označilo celkem 55 respondentů, hodnotu 3 28 respondentů, hodnotu 4 označilo celkem 7 respondentů a hodnotu 5, která znázorňovala často, označilo pouze 1,6 % respondentů, tedy dva lidé. Na pracovišti dochází minimálně k otevřeným mezigeneračním konfliktům.

Problematice zaměstnávání lidí s ohledem na jejich věk se věnuje age management. Jedna otázka byla věnována i problematice age managementu. Respondentů jsem se zeptala na to, zda ví, co je to age management, protože mě zajímalo, zda o této problematice něco vědí. Celkem 54,7 % respondentů uvedlo, že ví, čím se age management zabývá. Bohužel až při vyhodnocování dotazníku mi došlo, že jsem otázku měla zformulovat jinak a měla jsem se zaměřit spíše na to, zda respondenti využívají některý z principů age managementu v jejich současném zaměstnání. Slovo age

management si každý může představit jinak a odpovědi respondentů tím mohou být ovlivněné.

Poslední výzkumný předpoklad byl zaměřen na využívání flexibilních pracovních režimů jednotlivými generacemi. Výzkumný předpoklad zněl následovně: Lidé z Generace Y kladou velký důraz na flexibilní pracovní režimy (home office, pružná pracovní doba, ...), zatímco pro lidi z Generace X to není tak důležité.

První otázka se respondentů ptala na to, zda mají zájem o využívání flexibilních pracovních režimů. Po vyhodnocení odpovědí mohu konstatovat, že obě generace mají zájem o využívání flexibilních pracovních režimů a vzhledem k nevyváženému vzorku respondentů, kdy vzorek zastupují převážně jedinci z Generace Y, je těžké posoudit, která generace má o využívání flexibilních pracovních režimů větší zájem, viz tabulka 8.

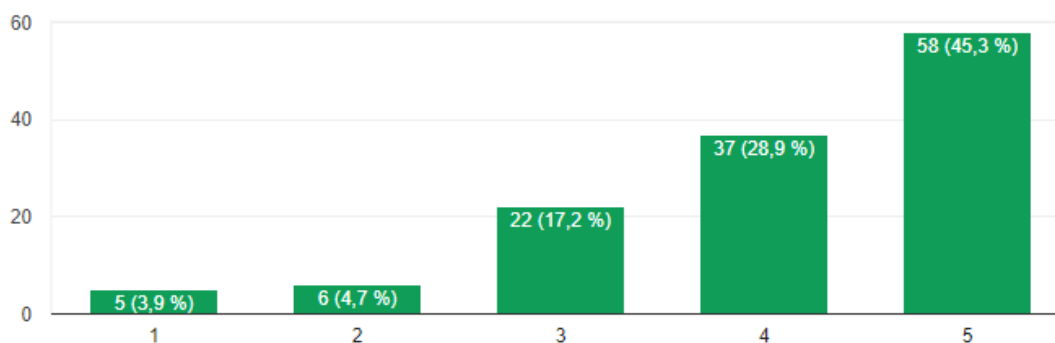
Pokud se ovšem zaměříme na odpověď nemám zájem o využívání flexibilních pracovních režimů, vidíme, že jedinci Generace X označili tuto možnost celkem 5krát. Jedinci z Generace Y označili odpověď nemám zájem pouze jednou. Z toho lze soudit, že i když je Generace X zastoupena pouze 23 lidmi z celkového počtu 127 respondentů, o využívání flexibilních pracovních režimů mají opravdu menší zájem než Generace Y.

Tabulka 8: Využívání flexibilních pracovních režimů jednotlivými generacemi

Zájem o využívání flexibilních pracovních režimů	Počet respondentů
Generace X (rok narození 1960-1981)	23
Ano	8
Ano, ale není to podmínka	8
<u>Nemám zájem</u>	<u>5</u>
Spíše ne	2
Generace Y (rok narození 1982-2000)	101
Ano	60
Ano, ale není to podmínka	33
<u>Nemám zájem</u>	<u>1</u>
Spíše ne	7
Celkový součet	127

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Poslední otázka dotazníku se zaměřila na to, jestli je pro respondenty důležitým faktorem při rozhodování o změně zaměstnání již zmíněná možnost flexibilních pracovních úvazků. Respondenti měli za úkol vybrat na lineární stupnici hodnotu od 1 do 5, kdy 1 = NE, 5 = ANO. Odpovědi můžeme vidět na obrázku 10. Vidíme, že pro 45,3 % respondentů je otázka flexibility při změně zaměstnání opravdu důležitá, a proto označili hodnotu 5.



Obrázek 10: Jak důležitá je otázka flexibility při změně zaměstnání, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

Flexibilní pracovní režimy a tzv. work-life balance je zaměstnanci požadován čím dál více. Management firmy by měl brát zřetel na tyto požadavky, protože o ně mají zájem jak jedinci z Generace X, tak zejména jedinci z Generace Y.

Pokud se nyní podíváme do firemního prostředí Simply Office s.r.o., odpovědi zaměstnanců můžeme vidět na tabulce 9. Vidíme, že všichni jedinci z Generace Y mají zájem o využívání této flexibilní formy práce.

Tabulka 9: Zájem zaměstnanců Simply Office s.r.o. o využívání flexibilních pracovních režimů

Popisky řádků	..
Generace X (rok narození 1960-1981)	2
Ano	1
Ano, ale není to podmínka	1
Generace Y (rok narození 1982-2000)	16
Ano	13
Ano, ale není to podmínka	3
Celkový součet	18

Zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha

5.5 Shrnutí výzkumných předpokladů

Praktická část této bakalářské práce byla zaměřena na prozkoumání efektivity firemních komunikačních kanálů, pomocí nichž firma komunikuje se svými zaměstnanci. Dále si tato práce kladla za cíl více porozumět mezigeneračním vztahům, které na pracovišti vznikají, aby se firmy mohly vyvarovat mezigeneračním konfliktům a zlepšila se tak celková úroveň komunikace v podniku. Praktická část je zaměřena především na Generaci X a na Generaci Y, tedy na generace, které jsou již v pracovním procesu.

Při sestavování dotazníku jsem vycházela z 6 výzkumných předpokladů. První výzkumný předpoklad zněl: Pokud má zaměstnanec řešit pracovní úkol, nejvhodnější formou je pro něj osobní komunikace, pokud řeší problém na dálku, zvolí telefon. Tento výzkumný předpoklad byl potvrzen vzhledem k tomu, že 82 respondentů označilo osobní komunikaci jako nejlepší a nejefektivnější prostředek při řešení pracovního úkolu. V druhé otázce věnované tomuto předpokladu 87 respondentů uvedlo, že pokud řeší pracovní problém na dálku, jako první zvolí telefon, na druhém místě se umístil e-mail.

Druhý výzkumný předpoklad zněl následovně: Generace X má potíže s využíváním moderních komunikačních prostředků jako jsou například sociální sítě a nepovažuje je za tolik efektivní jako Generace Y. Tento předpoklad byl také potvrzen. Generace Y je poslední generací, která si ještě bude pamatovat dobu bez mobilních telefonů a sociálních sítí. Vzhledem k tomu, že jedinci narození do Generace Z se rodí do tzv. digitální doby, dá se předpokládat, že i do budoucna budou mít sociální sítě čím dál větší váhu i ve firemním prostředí. Výsledky výzkumu ukazují, že Generace Y považuje sociální sítě za daleko efektivnější než Generace X.

Třetí výzkumný předpoklad zněl takto: Dostatečná a včasná informovanost má vliv na psychickou pohodu a celkovou spokojenost zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nedostávají informace včas, odráží se to celkově na jejich nespokojenosti. Zaměstnanci, kteří sami sebe považují za nespokojené, si myslí, že jim firma neposkytuje dostatečné množství přesných informací včas. Firma Simply Office s.r.o. má 2 nespokojené zaměstnance, z celkového počtu 127 respondentů se za nespokojené považuje 13 lidí.

Díky hlubšímu rozboru tohoto výzkumného předpokladu vyšla najevo nová myšlenka, která by stála za hlubší prozkoumání. U nespokojených zaměstnanců nemá informační šum vliv na jejich psychickou pohodu. Z jednotlivých odpovědí lze soudit, že pokud je zaměstnanec demotivován a je dlouhodobě nespokojen, je mu jedno, že nedostává přesné informace a nijak to tedy neovlivňuje jeho psychickou pohodu.

Druhá část dotazníku a výzkumných předpokladů již byla zaměřena na jednotlivé generace a na mezigenerační porozumění. Otevřenou otázkou jsem zjišťovala, co je příčinou mezigeneračních konfliktů. Nejčastěji se vyskytovaly odpovědi typu jiný názor či pohled na určitou věc, komunikační bariéra, nebo nedostatek tolerance. Zástupci Generace Y často zmiňovali důvody jako neznalost technologií nebo neochota učit se novým postupům. Zástupci Generace X často zmiňovali nedostatek pracovních zkušeností Generace Y. Čtvrtý výzkumný předpoklad, který zněl takto, mezigenerační

konflikty vznikají především na základě stereotypizace a předsudků, můžeme potvrdit, protože každá generace s sebou nese předsudky a stereotypy vůči jiným generacím. Respondenti mi pomohli s odhalením přesnějších důvodů vedoucích k mezigeneračním konfliktům na pracovišti a díky tomu mohu doporučit nějaké řešení pro management firem.

Pozitivní zprávou je, že 87,5 % všech respondentů pracuje ve věkově rozmanitém týmu a pátý výzkumný předpoklad tak mohl být objektivně posouzen a potvrzen. Práce v týmu složeném z pracovníků různých věkových kategorií je pro mladé lidi z Generace Y přínosná a obohacující. Zástupci Generace Y to považují za výhodu zejména kvůli zkušenostem, které jim může služebně starší kolega předat. Často si také jedinci této generace chodí za staršími pro radu.

Z výsledku šetření také vyšlo najevo, že na pracovišti příliš nedochází k otevřeným mezigeneračním konfliktům a že zaměstnanci upravují způsob svého jednání podle toho, zda komunikují s mladším nebo starším kolegou. Pokud jednají se starším kolegou, mění svůj způsob jednání častěji, než pokud komunikují s někým mladším.

Poslední šestý předpoklad zkoumal požadavky a zájem generací o flexibilní pracovní režimy, jako je například možnost práce z domova (home office, pružná pracovní doba, práce přesčas apod.). Předpokládala jsem, že o tento pracovní režim budou mít zájem především zaměstnanci spadající do Generace Y. Zájem o využívání flexibilních pracovních režimů mají obě generace, jak Generace X, tak Generace Y. Vzhledem k tomu, že ze 127 respondentů pouze 23 lidí spadá do Generace X, bylo obtížné porovnat, která generace má větší zájem.

Co se ale dalo krásně porovnat je nezájem o využívání tohoto flexibilního režimu práce, kdy z 23 lidí Generace X celkem 5 uvedlo, že nemá zájem využívat tyto benefity. Pokud se zaměříme na Generaci Y, ze 101 lidí uvedl pouze jeden, že o využívání flexibilních pracovních režimů nemá zájem. A tak bych výzkumný předpoklad přeformulovala následovně. Lidé z Generace X nemají tak velký zájem o využívání flexibilních pracovních režimů (home office, práce přesčas, pružná pracovní doba apod.) jako lidé z Generace Y. Pro Generaci X není tedy tak důležité využívat flexibilní pracovní režimy jako pro mladé lidi z Generace Y.

5.6 Doporučení

Cílem této bakalářské práce je návrh na zlepšení efektivity firemní komunikace. Dále je cílem poukázat na odlišnosti jednotlivých generací z pohledu managementu. Každá generace je jiná, ovlivněná svou dobou, a proto je potřeba tyto rozdíly vyhledávat a postupně se je snažit minimalizovat, aby nedocházelo k velké komunikační bariéře mezi jednotlivými generacemi. Každá generace požaduje jiné pracovní podmínky a je dobré na tyto požadavky umět reagovat, aby firmy mladé zaměstnance přilákaly a poté si je i udržely.

Z výsledků šetření vyplynulo, že někteří jedinci Generace X mají například problém s využíváním moderních komunikačních prostředků. Proto by bylo vhodné probudit v lidech větší zájem o relativně nové komunikační prostředky, zejména třeba o sociální sítě. Sociální sítě lidi spojují a v pracovním kolektivu by se tak mohla zlepšit komunikace, která přispěje k celkové spokojenosti zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že Generace Z se rodí do tzv. digitální doby a používání sociálních sítí považuje za samozřejmost, dá se předpokládat, že sociální sítě budou v budoucnu běžným a více oficiálním komunikačním kanálem.

Častým důvodem mezigeneračních konfliktů na pracovišti je podle zástupců Generace Y to, že Generace X neumí pracovat například s Microsoft Office, nebo že jim dělá problém ovládat nové systémy, zvyknout si na inovace ve firemních procesech. Zde se může využít věda zaměřená na vzdělávání dospělých lidí, tzv. andragogika nebo nej-různější druhy workshopů. Člověk se může učit v každém věku, pokud ho k tomu správně namotivujeme. Vzdělávání dospělých podporuje jedince po celou dobu trvání jejich kariéry i samotného života. Pro firmy je také důležité udržet si tyto starší zaměstnance, kteří se vyznačují především větší loajalitou než zástupci mladších generací. Takoví zaměstnanci pomohou udržet kontinuitu předávání znalostí.

Firemní profily zaměstnavatelů na sociálních sítích by mohly především zaměstnance Generace Y dobře, kreativně, vtipně, a hlavně včas informovat o novinkách nebo o probíhajících změnách. Doporučuji firmám založit veřejný firemní profil, pro celkové budování brandu zaměstnavatele a pro přilákání nových talentů. Pro tým bych doporučila vytvořit uzavřenou skupinu s hromadným chatem, aby spolu mohli jednotliví kolegové lépe komunikovat, sdělovat si novinky. Je totiž důležité, aby se k zaměstnancům informace dostávaly včas, pokud chceme, aby byli spokojení. Skupinová konverzace může navzájem sblížit i jednotlivé členy týmu.

Firmě Simply Office s.r.o. bych doporučovala celkově větší zaměření na Generaci Y a na potřeby, které tato generace požaduje. Management firmy je tvořen především zástupci Generace X, zatímco týmy na jednotlivých pobočkách jsou složeny převážně Generací Y. Vzhledem k tomu, že k práci je potřeba počítač a není problém pracovat pomocí vzdálených přístupů, zaměstnanci by ocenili, kdyby měli možnost využívat například home office, nebo pružnou pracovní dobu. Tyto změny by se mohly promítnout v celkové spokojenosti zaměstnanců, protože i v této malé firmě nalezneme 2 nespokojené zaměstnance. Zároveň by tím firma mohla přilákat nové talenty a snížila by se tak i fluktuace ve firmě.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma mezigenerační firemní komunikace v podniku se v první části snažila porozumět několika pojmům spojeným s komunikací z teoretického hlediska. Kapitoly v této části práce byly zaměřeny na interní a externí komunikaci podniku, popsány byly i projevy nefungující komunikace. Podstatná část práce se zaměřila na komunikační kanály, pomocí nichž firma komunikuje se svými zaměstnanci. Poslední úsek teoretické části se věnoval nejvýraznějším generacím 20. a 21. století. Především Generaci X, Generaci Y a Generaci Z, které se od sebe liší díky době, do které se narodily. Kvůli těmto rozdílům mohou na pracovišti vznikat mezigenerační spory.

Cílem praktické části byl návrh na zlepšení komunikace uvnitř podniku s ohledem na mezigenerační porozumění. Pro zpracování výzkumu praktické části jsem použila dotazník, který celkem obsahoval 22 otázek. Celkem odpovědělo 127 respondentů, přičemž 19 prvních zodpovězených dotazníků patřilo zaměstnancům malé firmy Simply Office s.r.o. Firma se zabývá prodejem ready-made společností a zakládáním společností na klíč.

Pokud firmy chtějí, aby jejich zaměstnanci podávali dobré výkony, musí sami sebe považovat za spokojené. Na spokojenost zaměstnanců má velký vliv dostatečná a včasná informovanost. Pokud zaměstnanci budou dostatečně informováni, zvýší se jejich motivace a celkový výkon. Firma může k předávání zpráv využít například sociální sítě, jako je Facebook. Tuto možnost ocení především zástupci Generace Y a Generace Z.

Jednotlivé generace se vyznačují charakteristickými znaky, které se promítají v požadavcích na pracovní podmínky. Je důležité, aby firmy braly na jednotlivé generace zřetel a snažily se jim vyhovět. Zejména proto, aby zaměstnanci byli spokojeni. Generace Y má například větší zájem o využívání flexibilních pracovních režimů jako je home office nebo pružná pracovní doba a pokud může firma pracovat pomocí vzdálených přístupů, managementu bych doporučila prokonzultovat tuto možnost.

Zaměstnavatel by měl uplatňovat přístup řízení s ohledem na věk zaměstnanců. Jen tak si udrží současné zaměstnance, zajistí kontinuitu předávání znalostí a zároveň tím přiláká zástupce mladších generací.

Další výzkum v oblasti mezigenerační komunikace ve firmách by se mohl zabývat využíváním moderních komunikačních prostředků zejména Generací X, pro kterou jsou tyto technologie nové a museli se s nimi seznámit až v průběhu jejich života.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2005. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: CP Books. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.

BRONČEKOVÁ, Katarína, 2010. X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. *HRforum* [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>

Generace Y, 2013. In: *Wikisofia* [online]. https://wikisofia.cz/wiki/Generace_Y [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Generace_Y

GOŠOVÁ, Ing. Věra, 2011. Znalostní společnost. *Metodický portál: Inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD_spole%C4%8Dnost11

HALADA, Jan, ed., 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.

HOLÁ, Jana, 2006a. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

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

JANIKOVÁ, Ing. Mgr. Hana, 2012. *Základy komunikačních dovedností: "Nejen ústa mluví"* [online]. 2012(1) [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://www.skp-centrum.cz/wp-content/uploads/2012/05/Zaklady-komunikacnich-dovednosti-aneb-Nejen-usta-mluvi.pdf>. SKP-CENTRUM, o.p.s.

JIRÁSKOVÁ, Věra, 2005. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-868-6180-5.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. První vydání. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

Laswellův model, 2013. In: *Wikisofia* [online]. Česko 3.0: Creative Commons [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Lasswell%C5%AFv_model

Mezigenerační spolupráce, 2017. *HR forum* [online]. Praha 8: People Management Forum [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/mezigeneracni-spoluprace/>

Mezigenerační spory na pracovišti, 2010. *Monster.cz* [online]. Moderní řízení [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mezigeneracni-spory-pracoviste>

Mezigenerační vztahy a nevyhnutelné střety generací, 2009. In: *Spektrum zdraví* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.spektrumzdravi.cz/mezigeneracni-vztahy-a-nevyhnutelne-strety-generaci>

MICHÁLÍK, David a Miloš PALEČEK, 2010. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-32-6.

Simply Office s.r.o.: Ready made společnosti - založení a prodej firmy [online], 2016. Praha: Simply Office s.r.o. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.simplyoffice.cz/>

URBANCOVÁ, Hana, 2017. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-772-1.

VYBÍRAL, Zbyněk, 2005. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-717-8998-4.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Zjisti jaká jsi generace: Generace X, 2011-2012. *Podporujeme technické obory a přírodovědu, Generace Y* [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <http://www.generacey.cz/zjisti-jaka-jsi-generace/generace-x>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: jednoduché schéma komunikačního procesu, zdroj: Holá, 2006, s. 60	11
Obrázek 2: Logo Simply Office s.r.o., zdroj: Simply Office s.r.o., 2016.....	30
Obrázek 3: Zastoupení mužů a žen jednotlivých generací, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	32
Obrázek 4: Hodnocení efektivity jednotlivých komunikačních kanálů, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	33
Obrázek 5: Komunikační prostředek, který pracovník zvolí jako první, pokud řeší pracovní problém na dálku, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	36
Obrázek 6: Sledování firemního profilu zaměstnavatele na různých sociálních sítích, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	38
Obrázek 7: Hodnocení informovanosti firmou Simply Office s.r.o. zaměstnanci, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha.....	39
Obrázek 8: Práce ve věkové rozmanitém týmu, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	42
Obrázek 9: Jak hodnotí Generace Y spolupráci se staršími kolegy, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	43
Obrázek 10: Jak důležitá je otázka flexibility při změně zaměstnání, zdroj: vlastní výzkum, 2018, Praha	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení sociálních sítí jako formy řešení pracovního úkolu v podniku Simply Office s.r.o.	34
Tabulka 2: Hodnocení sociálních sítí jako formy řešení pracovního úkolu	35
Tabulka 3: Komunikační prostředek, který zvolí respondent jako první, pokud řeší pracovní problém na dálku.....	37
Tabulka 4: Generace X a sledování firemního profilu zaměstnavatele na sociálních sítích.....	38
Tabulka 5: Spokojenost zaměstnanců v souvislosti s informačním šumem.....	40
Tabulka 6: Spokojenost zaměstnanců související s včasnou a dostatečnou informovaností.....	41
Tabulka 7: Spokojenost zaměstnanců související s včasnou a dostatečnou informovaností ve společnosti Simply Office s.r.o.....	41
Tabulka 8: Využívání flexibilních pracovních režimů jednotlivými generacemi	44
Tabulka 9: Zájem zaměstnanců Simply Office s.r.o. o využívání flexibilních pracovních režimů	45

SEZNAM PŘÍLOH

Vážený pane, vážená paní,

tento dotazník slouží jako podklad pro výzkum bakalářské práce, která se zabývá firmní komunikací s ohledem na mezigenerační vztahy na pracovišti.

Žádám Vás o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní, je dobrovolný a jeho vyplnění zabere pouze pár minutek.

Děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Tereza Hofmanová, studentka Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze

1. Do které generace patříte?

- Generace X (rok narození 1960-1981)
- Generace Y (rok narození 1982-2000)
- Generace Z (rok narození 2001-)
- Narodil(a) jsem se před rokem 1960

2. V současné době

- Studuji
- Pracuji
- Studuji a pracuji
- Nepracuji

3. Jste?

- Muž
- Žena

4. Jaká je velikost organizace, pro kterou pracujete?

- Mikropodnik (1-10 zaměstnanců)
- Malý podnik (11-50 zaměstnanců)
- Střední podnik (51-250 zaměstnanců)
- Velký podnik (251 a více zaměstnanců)

5. Který z komunikačních nástrojů považujete za nejlepší a nejefektivnější při řešení pracovního úkolu? (zaškrtování u všech řádků, stupnice 1 – nejhorší, 5 - nejlepší)

- E-mail
- Telefon
- Skype
- Sociální sítě (Messenger, Whatsapp, Facebook)
- Osobní komunikace

- Intranet
6. Pokud řešíte pracovní problém na dálku, kterou formu komunikace zpravidla zvolíte jako první?
- E-mailovou
 - Telefonickou
 - Audiovizuální (Skype)
 - Pomocí sociálních sítí (Messenger, Whatsapp)
 - Jiné (uved'te).....
7. Pracujete v týmu, který je složen z pracovníků různých generací?
- Ano
 - Ne
8. Pokud máte v týmu služebně staršího kolegu, považujete to za výhodu?

Ne 1 2 3 4 5 67 Ano

9. Krátce odůvodněte svou předchozí odpověď.

10. Používáte jiný styl jednání, pokud komunikujete s mladším kolegou?

- Ano
- Ne

11. Používáte jiný styl jednání, pokud komunikujete se starším kolegou?

- Ano
- Ne

12. Jak často se na pracovišti setkáváte s nedorozuměním a s konflikty souvisejícími s osobou jiné generace?

Nikdy 1 2 3 4 5 Často

13. Co je podle Vás nejčastějším důvodem, který vede k mezigeneračním konfliktům na pracovišti?

14. Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte o novinkách v rámci firmy? (vyberte max. 2 varianty)

- Telefon

- E-mail
- Osobně od kolegů, nadřízeného
- Intranet
- Firemní časopis
- Nástěnky, informační tabule
- Školení
- Firemní meetingy
- Sociální sítě (Facebook)
- Jiné (uvedte)

15. Má informační šum či nedostatek informací na pracovišti vliv na Vaši celkovou psychickou pohodu?

Ne 1 2 3 4 5 Ano

16. Hodnotíte informovanost ve Vaší firmě jako dostatečnou a včasnou?

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

17. Sledujete firemní profil na sociálních sítích (pokud ano, označte na kterých)

- Twitter
- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Zaměstnavatel nemá firemní profil
- Nesleduji

18. Máte zájem o využívání flexibilních pracovních režimů (pružná pracovní doba, práce z domova, sdílení pracovního místa)?

- Ano
- Ano, ale není to podmínka
- Spíše ne
- nemám zájem

19. Kdybyste měnili zaměstnání, byla by pro Vás otázka flexibility důležitá?

Ne 1 2 3 4 5 Ano

20. Víte, čím se zabývá age management?

- Ano, vím
- Ne, nevím, co to je

21. Považujete se celkově za spokojeného zaměstnance?

- Ano
- Ne

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Hofmanová

V Praze dne: 09. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis