

**Západočeská univerzita v Plzni**

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Generace X,Y,Z mezigenerační porozumění, komunikace, interakce

Předkládá: Daniel Kroc

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

2021

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2020/2021

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel KROC**  
Osobní číslo: **R18B0180P**  
Studijní program: **B6804 Právní specializace**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Téma práce: **Generace X,Y,Z mezigenerační porozumění, komunikace, interakce**  
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

Osnova:

- Úvod
- Základní pojmy
- Generace X, Y, Z
- Mezigenerační komunikace v podniku
- Závěr

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Věra JIRÁSKOVÁ. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005.  
MCCRINDLE, M. *THE ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. 3. vyd., McCrindle Research Pty Ltd, 2014.  
Josef KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007.  
ALLAN N., ALLAN M. *The XYZ of Discipleship: Understanding and Reaching Generations Y & Z*. Malcolm Down Ltd, 2020.  
Rudolf KOHOUTEK, Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000.  
Milan MIKULÁŠTÍK. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010.  
Zbyněk VYBÍRAL. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2021**

JUDr. Petra HRUBÁ SMRŽOVÁ, Ph.D. (v.z.)



**JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.**  
děkan



**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. srpna 2020

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Generace X,Y,Z mezigenerační porozumění, komunikace, interakce“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni, dne

.....

Daniel Kroc

# Obsah

Úvod.....	1
1 Komunikace.....	2
1.1 Proces komunikace.....	3
1.2 Pseudokomunikace.....	4
1.3 Neverbální komunikace.....	5
1.3.1 Postoj.....	6
1.3.2 Mimika.....	6
1.3.3 Gesta.....	7
1.3.4 Hlas.....	8
1.3.5 Proxemika.....	8
1.4 Verbální komunikace.....	10
2 Generace X, Y, Z.....	12
2.1 Generace X.....	12
2.2 Generace Y.....	14
2.3 Generace Z.....	16
3 Interní komunikace.....	18
3.1 Formy interní komunikace.....	20
3.2 Manažerská komunikace.....	21
3.3 Chyby v interní komunikaci.....	23
4 Mezigenerační porozumění v podniku.....	26
4.1 BIO SYSTÉM spol. s r.o.....	26
4.2 Cíle průzkumu.....	27
4.3 Metodologie.....	28
4.4 Výsledky šetření.....	29
4.4.1 Respondenti.....	29
4.4.2 Komunikace na pracovišti.....	30
4.4.3 Komunikační kanály.....	31
4.4.4 Komunikační překážky.....	36
4.4.5 Rozhovor.....	37
4.5 Shrnutí.....	39
Závěr.....	42

## Úvod

Interní komunikace a porozumění celého fungování komunikace je důležité pro efektivní fungování společnosti. Cílem manažerů je udržet komunikaci na takové úrovni, aby nedocházelo ke komunikačnímu šumu. Dále musí porozumět potřebám různých věkových kategorií. Právě manažeři definují, jaké komunikační prostředky se na pracovišti nalézají. Problémem může být nedostatečná srozumitelnost předávaných informací.

Cílem této práce je zjistit, jaké komunikační problémy se nalézají ve společnosti BIO SYSTÉM spol. s r.o. a popřípadě navrhnout kvalitnější předávání informací s respektováním odlišných generací. Takovým způsobem může být informace předávána rychleji a efektivněji.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. První a to teoretická část se zabývá komunikací, jejím procesem a jejími druhy. Sdělení může probíhat nejen mluveným slovem, ale i neverbální komunikací. Dále se budeme zabývat generacemi X,Y,Z i dalšími generacemi, které jim předcházeli i které je následují. Na konec teoretické části bude definovaná interní komunikace, manažerská komunikace a její chyby.

V druhé části se budeme zabývat šetřením ve zmíněné společnosti, kde je potřeba zjistit funkčnost komunikačních kanálů. Určení preference prostředků komunikace a generační rozdělení nám pomůže určit, jak kvalitní je daná komunikace v podniku.

Na závěr zhodnotíme výsledky šetření společně s rozhovorem, který proběhl s manažerem společnosti. Výsledkem je mé doporučení na zlepšení komunikace v souvislosti s šetřením.

## 1 Komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského *communicatio* a *communicare*, což původně znamenalo „vespolné účastnění“ nebo „společné sdílení“. Obecné porozumění tohoto slova je spíše složité. Pojem komunikace je definován několika způsoby a to např. jako „*proudění informací z jednoho bodu k druhému bodu, jako přenos nebo vytváření znalostí*“. Lze tedy usuzovat, že nejde jen o proudění, ale i podílení se druhých svojí přítomností. Při komunikaci s druhými lidmi lze pozorovat, že ji spoluvytváříme a ovlivňujeme, a také jí přispíváme a zároveň se jí účastníme a jsme jí ovlivňováni. Je tedy složité komunikaci porozumět, když se na ni v dané chvíli podílíme.<sup>1</sup>

Komunikaci lze považovat jako oboustranný proces, jejímž cílem je se dorozumět. V každé společnosti byla považována za základní dorozumívací prostředek – řeč, posunky, gesta. I přes častá nedorozumění, si každá kultura ve společnosti nastavila svá morální pravidla a tak vznikla vůle k ověřování správnosti a vyjasňování domněnek, která vznikala s nejistotou toho, co si chceme říct. Hlavním cílem komunikace je tedy porozumění.<sup>2</sup>

Je téměř nemožné, aby lidé nekomunikovali. Vzájemný styk ovlivňuje základní lidské potřeby a zasahuje tak do společenského procesu. Působí přímo a nepřímo na jedince v rámci utváření jeho osobnosti a jeho procesu socializace. Je tedy přirozené, že komunikace ovlivňuje duševní zdraví lidí a bez psychických jevů se nemůže uskutečňovat.

Rozvinutost komunikace ve společnosti představuje produktivní sílu a díky tomu slábnou individualita a spontánnost rozhodnutí. Obecný výzkum komunikace říká, že se nemůžeme soustředit jen sami na sebe a na náš rozvoj komunikace, ale že je potřeba se na tento sociální jev dívat skrze uskutečňovaná gesta, řeč a pohybové chování. Komunikace není uskutečňována vždy jednoznačně a někdy se stává problémem, který vyžaduje vůli zúčastněných, aby byl vyřešen.<sup>3</sup>

---

1 VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. s. 18-19.

2 HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. s. 2-3.

3 JANOUŠEK, Jaromír. *Sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1968. s. 12.

## 1.1 Proces komunikace

Základní jednotkou komunikace je komunikační spojení. Vycházíme-li z významové struktury sdělení, abychom pochopili co mluvčí zamýšlí, je nutno vzít v potaz celou řadu komponentů. Mezi to patří: záměr mluvčího, smysl sdělení pro mluvčího, věcný obsah sdělení (denotace), smysl sdělení pro příjemce a efekt u příjemce. Záměrem mluvčího je uskutečnit vlastní sdělení a tím způsobem předat zamýšlenou informaci. S tím souvisí záměr posluchače získat informaci a některým způsobem jí zpracovat a dekodovat.<sup>4</sup>



Obr. 1: Ilustrace struktury sdělení.

Jako mezičlánky komunikace jsou specifikovány jednotlivé akty. Další autoři uvádějí prvky komunikačního procesu. Sociolog H. D. Lasswell uvádí tyto prvky komunikace: kdo – co – jakým kanálem – komu – s jakým efektem. H. K. Platte definuje komunikační spojení těmito prvky: komunikátor – komunikant – systém znaků – efekt komunikace. Jedná se o velmi zjednodušenou verzi, kdy komunikátor je sdělující a komunikant přijímající partner. Systémem znaků je obsah, který byl vyjádřen.

Sám autor rozděluje a popisuje proces komunikace na mnohem podrobnější frakce. Komunikátorem je **sdělovatel**, který je iniciátorem komunikačního aktu. Dalším článkem komunikace je **příjemce**, který je účastníkem pasivním. To však neznamená, že se v průběhu nemůže stát regulátorem. Odpověď příjemce uzavírá komunikační spojení. **Směr komunikace** určuje jednostrannost nebo oboustrannost komunikačního spojení navazující na odpověď nebo zpětnou vazbu. Pružnost komunikace zajišťuje živost komunikace a rovnost odpovědi. K společenskému dění dochází při přenosu a pohybu informací, které jsou přenášeny pomocí **komunikačních kanálů**.

<sup>4</sup> JANOUŠEK, Jaromír. *Sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1968. s. 98-99.



Jejich hlavní význam je sdělení pomocí technických aparátů – zrakového a sluchového smyslu. Předmětem komunikačního aktu je sdělovaný obsah, tvořený přenášenými informacemi. **Obsah** tak musí být zřetelný.

Sdělení obsahu se děje **vyjadřovacími prostředky**, které jsou vyvíjeny zvláštními pohyby, gesty a řečí. Ty byly nahrazovány a zdokonalovány s postupem času. Docházelo ke vzniku písma a tisku, dále k obrazové a zvukové sféře. Řeč mluvená i psaná má v 21. století větší význam než kdy dřív. Jedná se o nejjobecnější a nejsrozumitelnější formu společenské komunikace, která je doprovázena nebo nahrazována neverbálními prostředky. Dalším článkem komunikace je její **záměr a efekt**. Cílem každé sdělené informace je nějaký výsledek, naplnění sdělení. Záměr a efekt lze hodnotit a konfrontovat, a proto je důležité o nich uvažovat jako o základních prvcích komunikace. Iniciátor zahajuje komunikační proces s nějakým záměrem a chce něčeho dosáhnout. Na druhou stranu je snahou dosáhnout nějakého efektu a to převážně vědomě. Každý záměr nedosáhne zamýšleného efektu a proto je důležité tyto dva parametry rozlišovat. Někdy je příjemce pasivním členem komunikačního procesu a maří tak naplnění zamýšleného záměru, kterým tak snižuje efekt.<sup>5</sup>

## 1.2 Pseudokomunikace

Jedním z faktorů v komunikačním procesu, je dekodování informace příjemcem. Smyslem předání informace a tedy celé komunikace, je pochopení sdělení mluvčího. Pokud dojde ke špatnému dekodování informace, dojde k tzv. pseudokomunikaci. Při té si mluvčí uvědomuje, že příjemce nepochopil význam sdělení nebo že ani mluvčí, ani příjemce si nejsou vědomi neshody a nepřesnosti sdělení. Pseudokomunikace vyjadřuje neshodu, kdy obě komunikující strany mají na mysli stejnou informaci, ale nerozumí si díky jiným názvům a vyjádření myšlenek. Mezi hlavní příčiny pseudokomunikace patří nedostatečná kvalita vyjádření a odlišené časové uspořádání slov ve větě nebo odlišnosti vznikající z různého chápání slov.<sup>6</sup>

---

5 LAMSER, Václav. *Komunikace a společnost: úvod do teorie společenské komunikace*. Praha: Academia, 1969. s. 11-19.

6 HOŠKOVÁ, Lenka a LAKATOŠOVÁ, Jana. *Komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. s. 23-25.

Řezáč ve své knize přirovnává pseudokomunikaci k „jakoby“ komunikaci. To dále potvrzuje tím že „komunikace vyjadřuje vlastně pouze skutečnost, že komunikující jedinci se fyzicky nacházejí v blízkém interakčním prostoru, ale komunikace nevyjadřuje jejich vztah, ani vývoj vztahu“. Taková komunikace je podle něj spíše vyvolána tlakem, než samotným zájmem se daným tématem zabývat.<sup>7</sup>

### 1.3 Neverbální komunikace

Projevy neverbální komunikace jsou nekontrolované a převážně je neovládáme naším vědomím. Jedná se o řeč těla, což vytváří více upřímný druh komunikace než komunikace slovní. Jedná se o mimoslovní komunikaci a proto jí umí děti dobře interpretovat. S dalším vývojem jedince je řeč těla nahrazována slovní komunikací. To znamená, že se naše orientace zaměřuje spíše na mluvené slovo, ale nezaniká řeč těla. Neverbální sdělení probíhají povědomě a nevěnujeme jí plnou pozornost, především kvůli její četnosti. Podle odhadu dochází až k 10 000 bitů informací za sekundu a proto není možné zaznamenat všechny informace. Z toho vyplývá, že se musíme soustředit a zabývat jen nepatrnou částí přítomného sdělení.<sup>8</sup>

Neverbální komunikace:

- Vyjadřuje informace o emočním a duševním stavu mluvčího – je všeobecně známé, že úsměv znamená štěstí a zamračení opak.
- Definuje vztah – komunikace s manželkou nebo blízkou osobou může být více intimní a důvěrná než se známým.
- Reguluje interakci – pokud mluvčí spěchá, předpokládá se rychlá a spíše krátká konverzace.<sup>9</sup>

---

7 ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. s. 123.

8 HOŠKOVÁ, Lenka a LAKATOŠOVÁ, Jana. *Komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. s. 6-7.

9 BAILEY, J. Sandra. *Couple Relationships: Communication and Conflict Resolution*. [online]. [cit. 2.3.2020] Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20171215110917/http://store.msuxextension.org/publications/HomeHealthandFamily/MT200917HR.pdf>. [

### 1.3.1 Postoj

Držení těla vyjadřuje vnitřní **postoj** člověka. Podle postoje můžeme vyhodnotit, v jakém emocionálním rozpoložení se osoba nachází a zda se cítí uvolněně či napjatě. Pokud je tělo příliš napjaté tak se postupně proměňuje v křeč. To nastává za situace, kdy je od nás něco očekáváno nebo jsme pod tlakem. Naše smysly nedokážou reagovat na okolí a působíme dojemem ztráty sebevědomí a kontroly. Naopak při příliš uvolněném držení těla jsou svaly ochablé a k reakcím chybí iniciativa. V takovém případě vykazujeme lhostejnost nebo se bráníme střetům. Pokud budeme vystupovat s uvolněným, ale soustředěným postojem, můžeme kvalitně přijímat informace. Tělo je pak více produktivní a zachováme si tak nadhled nad situací. Všechny postoje, které nás chrání jsou označovány jako uzavřené gesta. Pokud svíráme v rukou předměty a klopíme hlavu k zemi, vyjadřujeme tak kritický či nedůvěřivý postoj. Pokud však stojíme sebejistě se vzpřímenou hlavou, působíme příjemně a otevřeně.<sup>10</sup>

### 1.3.2 Mimika

Za mimiku jsou považovány výrazy obličeje. Jedná se o jeden z hlavních indikátorů vztahu komunikátora k jeho sdělovanému obsahu. Oblast čela, očí a dolní části obličeje jsou nejběžnějším místem, které identifikují emocionální stavy jedince. Pocit štěstí lze určit jen ze spodní části obličeje – úst. To je však potřeba brát s rezervou, jelikož úsměv či zamračení může mít odlišné významy. V některých případech je úsměv vyjadřován jako projev radosti, ale někdy může znamenat projev lhostejnosti či posměchu. Smutek a strach lze usuzovat nejlépe z oblasti očí a očních víček. Je však důležité sledovat všechny části najednou a tak usuzovat emoční stránku jedince.<sup>11</sup>

Jirásková dále uvádí, že oči působí nejvýrazněji v obličeji, a že průměr zornice se nezvětšuje jen díky změně světla, ale i dle intenzity zájmu o daný objekt. Dále také poznáme zájem a vzbuzení pozornosti, dle zaměření pohledu a délky jeho trvání.<sup>12</sup>

---

10 BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada, 2005. s. 25-27.

11 HOŠKOVÁ, Lenka a LAKATOŠOVÁ, Jana. *Komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. s. 13-14.

12 JIRÁSKOVÁ, Věra. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. s. 75.

### 1.3.3 Gesta

Další částí neverbální komunikace jsou gesta, která vyplňují mezeru mezi slovy nebo je plně nahrazují. Gesta mají povětšinou nejednoznačný význam a jsou jakýmsi tichým slovem. Díky možnosti komunikovat pomocí slov byl vytvořen celý slovník gest, který tvoří komplexní jazyk, který používají osoby se sluchovým postižením a osoby s nimi komunikující.<sup>13</sup>

Gesta jsou definována jako posunky převážně rukama, ale jedná se i o pohyby nohou či hlavy. Základním cílem je sdělit nějakou informaci a vyjádřit co cítíme nebo na co chceme upozornit.<sup>14</sup>

Jirásková upozorňuje na fakt, že se gesta v odlišných kulturách liší a mohou tak znamenat něco jiného. K souhlasu budeme kývat hlavou, ale v zemích jako Řecko nebo Bulharsko tím budeme vyjadřovat nesouhlas. Dále pak ukázání palce nahoru může v některých asijských kulturách znamenat vulgarismus.<sup>15</sup>

Gesta jsou velmi individuální a proto je možné si je osvojovat a zdokonalovat. Některé gesta nás mohou při rozhovoru rozhodit, ale některé podpořit. Mírou gest v rámci interakce lze určit, kdo vede rozhovor a pro jaký počet osob. Pokud hovoříme před mnoha posluchači, mohou naše gesta působit energetičtěji. S nataženými rukami a otevřenými dlaněmi signalizujeme, že nemáme co skrývat a chceme komunikovat otevřeně. Sevřené ruce značí skepsi a ta se odvíjí od vzdálenosti od obličeje.

Při odmítání jsou ruce při tělu s otevřenými dlaněmi. Tak je signalizována ochrana a tvorba bezpečného prostoru nebo nevinnost. Nervózní škrábání na krku značí nedůvěru v protějšek. Založené ruce neznamenaají jenom kritický postoj, ale i komfort při naslouchání.<sup>16</sup>

---

13 VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. s. 82-83.

14 TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. s. 254.

15 JIRÁSKOVÁ, Věra. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. s. 75.

16 BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada, 2005. s. 36-44.

### 1.3.4 Hlas

Významnou součástí neverbální komunikace je samotný hlas a jeho interpretace. Lze na něj nahlížet jako na vzduchový proud vycházející z hlasivek. Ten je dále transformován do rytmické hladiny. Úroveň hlasu je indikátor aktuální situace mluvčího, který určuje svoje postavení, sílu ega a celkovou emoční stránku. Hlas tvoří základní limity ve vztazích a prostředek pro uspokojování potřeb bezpečí a jistoty. Pokud zvyšujeme hlas, může to znamenat hněv či agresi. Nižší hlas naopak představuje útěchu a příjemné prostředí. Kvalita hlasu znamená pevnost osobnosti člověka, ale i celé sociální skupiny. Např. skupina fotbalových fanoušků při zápase nebo vojáku při válečném nasazení. Míra jejich hlasu je součástí pocitu jejich síly. Nejde tak o samotný význam slov, ale o způsob, jakým jsou slova přenesena.<sup>17</sup>

Bruno ve svém díle uvádí, že hlas není jen ukazatel nálady nebo emočního rozpoložení, ale že je také indikátorem pro sociální nebo kulturní původ mluvčího. Pokud je člověk pod tlakem, může hlas přeskakovat. Jestliže se cítíme dobře, naše dýchání je plynulé a hlas zní jasně a silně. Tichá řeč nasvědčuje problém s vnitřním přesvědčením a krátké „eeh“ před větou nasvědčuje nejistotě a nervozitě. Lze tohoto však využít, pokud nechceme být při řeči přerušováni.<sup>18</sup>

### 1.3.5 Proxemika

Proxemika vyjadřuje úhly a pohledy, které mezi sebou vytváříme během vzájemné komunikaci. Myslí se tím prostor či vzdálenost, kterou při komunikaci reálně vytváříme. Obecně tento prostor rozdělujeme na dva okruhy. Prvním okruh je intimní, a do něj si pouštíme jen nejbližší osoby – manžele, rodiče, děti a nejbližší přátele. Do druhého okruhu pouštíme jen osoby které známe nebo se kterými nezávisle komunikujeme. Můžou však nastat situace, kdy např. doktor vkročí do našeho intimního kruhu, i když se jedná o neznámou osobu. Vždy je však důležité s takovým krokem souhlasit.<sup>19</sup>

---

17 TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. s. 375-379.

18 BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada, 2005. s. 45-46.

19 JIRÁSKOVÁ, Věra. *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. s. 76.

Fiedler a Horáková definují proxemiku jako „*komunikaci lidí formou přibližování a oddalování*“, to doplňuje tvrzením, že „*vzdálenost, kterou mezi sebou lidé mají, když spolu něco dělají se nazývá proxemikou*“.<sup>20</sup>

Hošková a Lakatošová ve své knize rozdělují proxemiku na čtyři zóny a to: intimní, osobní, sociální a veřejnou. Intimní zóna je ve vzdálenosti od 15 až 30 cm. Taková vzdálenost je vyhrazena převážně pro objímání, milování a další intimní doteky. Do této zóny si pouštíme jen ty lidi, kterým věříme a neočekáváme od nich ohrožení. V této vzdálenosti nejčastěji využíváme hmatových a čichových smyslů. Druhá zóna je osobní a tu tvoří vzdálenost od 45 až 120 cm. Do této zóny si pouštíme převážně přátele a rodinné příslušníky. V takové to situaci můžeme kontrolovat další gesta a mimiku osob, se kterými jsme v interakci. V případě, že je tato zóna narušena, tak se jí snažíme opustit nebo jí bránit. Další hranicí a vzdáleností 120 až 370 cm, je zóna sociální, ve které nedochází k žádnému doteku. Hlavním komunikačním smyslem jsou tak pohledy a to nejčastěji nastává s cizími lidmi. Je jednoduché vyjádřit nesouhlas a kontrola protějšku.

Poslední zmíněnou zónou – zónou sociální, je vzdálenost 370 až 760 cm a více. Typickým příkladem je veřejné představení nebo přednášení před plénem. Mluvčí může působit pocitem vážnosti a důležitosti, pokud vznikne větší distance mezi příjemcem informace. Mezi jednotlivými zónami se lze pohybovat a tak regulovat naše vztahy s ostatními a měnit naše postoje.<sup>21</sup>

---

20 FIEDLER, Jiří, HORÁKOVÁ, Jana a Katedra řízení. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. s. 11.

21 HOŠKOVÁ, Lenka a LAKATOŠOVÁ, Jana. *Komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. s. 8-10.

## 1.4 Verbální komunikace

První písemné zmínky o slovním dorozumívání jsou staré přibližně 5000 let. Na světě tak za celou dobu vzniklo a zaniklo mnoho jazyků. Dnes jich máme přibližně 6000. Verbální neboli slovní komunikaci rozumíme jako komunikaci pomocí jazyka nebo znaky jazykového systému. Do takového systému patří nejen mluvené slovo, ale i artikulace, rozmyšlení řeči nebo psaní projevu.

Mezi základní pojmy spojené s verbální komunikací jsou pojmy denotace a konotace. Jedná se o termíny, které zavedl v 19. století anglický filozof J. S. Mill. Denotace vyznačuje známá slova, ale i symboly, kterým rozumíme. Proces denotování nás odkazuje na objektivní význam slova. Zkratka STB v počítačové hře může představovat pojem Stop The Police, rozhodně ne Státní bezpečnost, jak by ji mohla starší generace interpretovat. Na významu slov musí trvat shoda, aby byla umožněna bezproblémová komunikace. Subjektivní stránkou slov je konotace, neboli individuální význam. Ten si utváří každý jedinec sám s další řadou emočních souvislostí. Vybíral to vysvětluje tím, že např. psychicky nemocný pacient bude zcela konotativní, jelikož jeho vnitřní svět dominuje jeho vnitřní představě.<sup>22</sup>

„Řeč je schopnost vyjadřovat a dorozumívat se jazykem; mluva.“<sup>23</sup>

Lidé se dorozumívají pomocí znaků, které slouží k přenesení informace nebo emoce. Lidé si od nepaměti vytvářejí znaky ke komunikaci a tím nejvíce obecným se stal jazykový znak, slovo. Typy projevů jsou odborné přednášky, debaty a diskuze. Tyto projevy interpretujeme před publikem. Mezi další základní jazykové prostředky patří variabilita a flexibilita projevu.<sup>24</sup>

---

22 VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. s. 105-107.

23 *Slovník spisovného jazyka českého*. [online]. [cit. 5.3.2020]. Dostupné z:

[sjic.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=%C5%99e%C4%8D&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no](https://sjic.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=%C5%99e%C4%8D&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no)

24 FIEDLER, Jiří, HORÁKOVÁ, Jana a Katedra řízení. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. s. 27-30.

Hošková a Lakatošová rozdělují řeč na:

- monolog a samomluva
- dialog, rozhovor mezi jedinci
- řeč v malé skupině lidí
- řeč k velké skupině lidí<sup>25</sup>

Jiřincová uvádí, že verbální komunikace je procesem výměny informací pomocí zvukových znaků. Taková soustava se nazývá jazykem a někdy v ní může docházet ke komplikacím. To je zapříčiněno používáním jazyka poezie, zatímco někdo používá jazyk logiky. Pomocí toho je mluva spíše neosobní, věcná a poukazuje na data či čísla. Někdy však potřebujeme vyjádřit osobní pocity, dojmy, názory a nálady. Sdělujeme co si o věcech myslíme, jak se k situaci stavíme a co prožíváme.

Čím vyšší je stupeň obtížnosti řeči, tím je větší průměrná délka slov a mluvčí tak vytváří delší věty a souvětí. Pro kvalitní předání informace a porozumění je potřeba odhadnout úroveň obtížnosti řeči, než začneme mluvit. Problém nastává v případě, když mluvčí spustí na vyšší úrovni a posluchač není schopen na takové úrovni komunikovat. Když je situace naopak a mluvčí komunikuje na nižší úrovni, je pravděpodobné, že posluchač ztratí pozornost a přestane mít zájem.

Verbální komunikace je ovlivňována naší sociální rolí, kterou v životě naplňujeme. Sociální roli můžeme v jazyce sociální psychologie popsat jako soubor očekávání, které jsou spojené s chováním v určité sociální situaci či profesi. Souvisí tak přímo se sebepojetím člověka. To se lidé snaží zkvalitňovat pomocí prestižních rolí a ty pak naopak poškozují role podřadná. Se změnou sociální role je ovlivňováno vyjadřování. Člověk tak přestává rozlišovat, kde jeho role začíná a kde končí.

---

25 HOŠKOVÁ, Lenka a LAKATOŠOVÁ, Jana. *Komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. s. 25.



Volí jinou hloubku hlasu, mluví spisovně či nespisovně a mění neverbální komunikaci. Když jsou sociální role podobné či stejné, očekává se lepší napojení na komunikaci.<sup>26</sup>

## 2 Generace X, Y, Z

Tato kapitola se zaměřuje na generace X, Y a Z. Každá z generací se liší a v následující kapitole se seznámíme nejen s odlišnostmi ale i s tím, co je spojuje. Odlišnosti různých generací nadřizovaného či kolegy mohou zapříčinit nejasnosti v komunikačním procesu (viz. kap. 1). Seznámíme se nejen s generací X, Y, Z ale i s generací Baby boomer. Každá generace je definovaná jinak v různých zemích a proto se může rozmezí let lišit a definování souviset s kulturou. Generace Baby boomer je zmiňována jako poválečná generace, neboli generace narozená po válce v letech 1946 – 1964. Tito zástupci generace vyrostli v bezpečném poválečném období a proto se označují za šťastnou generaci. Po roce 1964 přichází generace X, od roku 1980 generace Y a s přelomem tisíciletí přichází současná generace Z. Tyto generace budou blíže charakterizovány níže.<sup>27</sup>

### 2.1 Generace X

Generace X, jinak nazývaná „Husákovi děti“, přichází po roce 1964, resp. v roce 1965 a trvá do roku 1980. Děti této generace pocházejí z rozvedených nebo časově vyčerpáných rodin a díky tomu trávili mnoho času sami doma. Jejich nejdůležitější prioritou je vydělávat peníze a vlastnit něco hmotného. Přesčas v práci jsou normální záležitostí a jsou velmi loajální zaměstnavatelovi. Tyto lidé nemají potřebu se ptát proč, a umějí tvrdě pracovat. Negativním znakem je pocit viny, z nedostatku času stráveného se svými dětmi. Vyrůstali se základní nevyspělou technikou jako černobílá televize, rádio, páskový magnetofon, gramofon a v dospělosti počítač či telefon.<sup>28</sup>

26 JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. s. 23-25.

27 BEJTKOVSKÝ, Jiří. *The employees of baby boomers generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation*. *Journal of Competitiveness* [online]. 2016, vol. 8, iss. 4, s. 105 – 123. [online]. [cit. 7.3.2020] Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=236&cp=.>

28 VAN DEN BERG, Monika. *Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z*. Grada, 2020. s. 14-15.

Děti vyrůstající v generaci X jsou první generací dětí zaměstnaných rodičů. Chtějí vybudovat kvalitní zázemí, vybudovat rodinu a věnovat se svým dětem. Obecně je generace X považována za skeptičtější a nevěří tak marketingovým frázím, které slibují jednoduchý úspěch. To je způsobeno ekonomickou recesí a snižování počtů ve firmách. Roste u nich finanční gramotnost a vnímají hodnotu peněz a majetku. Rádi nakupují levnější a výhodnější produkty. Rádi si užívají kulturních zážitků a touží po úspěchu. Jedná se o první generaci, která vyrostla s počítači a začala využívat internet.<sup>29</sup>

Příslušníci generace X vyrůstali během kulturní transformace a to ovlivnilo jejich pohled na vědu. Tato generace se stává více různorodou a segreguje se na třídy a rozděluje na etnické skupiny. Mezi negativní dopady patří zvyšující se rozvodovost a nárůst kriminality. Klesá zaměstnanost a při vpádu vojsk Varšavské smlouvy emigrují intelektuálové a inteligentní skupiny do západní Evropy či USA.<sup>30</sup>

Horváthová, Bláha, Čopíková přicházejí s údaji které vyhodnocují studii napříč generací X. Podle nich 65% příslušníků generace X pracuje na plný úvazek, stejně jako 70% jejich partnerů. Téměř čtvrtina z nich zastupuje vyšší pozici, včetně manažerských pozic. U svých zaměstnavatelů jsou v průměru 9 let, i když někteří více než 10 či 15 let. Důchodového věku chtějí dosahovat v 62 letech, ale pochybují, že se tak stane v dříve než 67 letech. Většina lidí nemá dostatek úspor na důchod a pouhá třetina lidí je na dobré cestě k dostatečnému naspoření. Kolem 80% lidí bydlí ve svých rodinných domech nebo bytech, ale řada z nich splácí hypotéku. Většina příslušníků generace X žije v manželském svazku a mnoho respondentů hodnotí kvalitu života jako dobrou. Pro více než polovinu z nich je sport každodenní součástí života a za staré se budou považovat, až jim bude 60 až 69 let.<sup>31</sup>

---

29 KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přeložil Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 140.

30 KUBÁTOVÁ, Jaroslava, KUKELKOVÁ, Adéla a Filozofická fakulta. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 41.

31 HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. s. 138-141.

## 2.2 Generace Y

Do generace Y patří lidé narození mezi lety 1980 až 1995. Členům této generace se přezdívá mileniáni a to podle toho, že se do pracovního procesu zapojili až v novém miléniu. Požadavky této generace se od předchozí výrazně liší. To způsobuje potíže v pracovním prostředí mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V dnešní době má tato skupina veliký vliv na rozhodování organizací a firem a dá se očekávat brzké převzetí pracovního trhu a dochází tak ke změně zavedených manažerských stereotypů.

Generace Y se narodila v období relativního klidu, kdy nastal úpadek komunistického režimu nebo změna zahraniční politiky po 11. září 2001. Mezi základní rysy patří vysoká ambicioznost a touha po úspěchu. Díky tomu vyžadují vyšší společenskou úroveň a vytváří si četné přátele z řad kolegů. V porovnáním s generací X se zástupci této generace více zaměřují na společenské vztahy, rodinu a přátele a tak se osobní život posouvá na vyšší příčku.

Pracují nejen efektivně, ale i flexibilně a dokážou kombinovat zaměstnání se sportem a dalšími relaxačními aktivitami. Zástupci generace Y oceňují dlouhodobé vzdělávání a nebojí se zaškolovat staršími a zkušenějšími kolegy. Práci dokážou vykonávat za pochodu, např. ve vlaku či kavárně. Co se týče peněz, pro generaci Y jsou prostředkem a nemají takovou hodnotu jako pro generaci X. Využívají hojně půjček, hypoték, úvěrů a nebojí se utrácet. Tato generace žije v technologickém světě a tím se velice liší od generace X. Tyto lidé chtějí stále komunikovat a mít svojí webovou stránku či osobní blog. Sdílejí fotky, komunikují na sociálních sítích a jsou téměř pořád online.<sup>32</sup>

---

32 HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. s. 143-145.

Šafránková a Šikýř považují generaci Y jako bezstarostnou a odráží jejich přístup ke studiu a kariéře. Dle nich mají mileniáni vysokou motivaci studovat, i když přesně neví co v budoucnu chtějí dělat. Často studují vysokou školu jen kvůli titulu a doufají, že dosáhnou vysněné kariéry. Pozitivním faktem je však to, že někteří studují kvůli úspěchu na trhu práce. Negativem je fakt, že mnoho z nich nedosahuje ani po vysoké škole takové kvality, aby dokázali propojit pracovní a osobní život. Zaměstnavatelé tak sahají po starších a zkušenějších lidech než po čerstvých absolventech, kteří mají nedostatek zkušeností a až příliš mnoho očekávání.<sup>33</sup>

Mark McCrindle potvrzuje, že generace Y vyrůstala v nejlepších ekonomických časech a nezažila žádnou válku, ekonomickou depresi, nezaměstnanost či inflaci. Zvykli si tak na dostatek financí a na přebytek, jako dvě auta v rodině nebo večere v jiných rodinách. Výsledkem doby jejich dospívání, jsou zástupci této generace optimističtí a rozhodně méně odolní než generace předchozí. Vzhlížejí k finančnímu zabezpečení rodiny a na to se snaží navázat. Mnoho zástupců generace Y nemá dostatek životních zkušeností a nelze na ně spoléhat jako na generace předchozí.<sup>34</sup>

Pro generaci Y je typická změna zaměstnání a to z důvodu vyšší mzdy nebo zaměstnaneckých benefitů. Hlavním důvodem je však možnost kariérního růstu a profesního rozvoje. Kubátová a Kukulová poukazují na průzkum, ve kterém 65% respondentů nastoupilo do zaměstnání kvůli příležitosti osobního růstu. Nejdůležitějším parametrem pro zaměstnance je trénink a rozvoj, společně s flexibilní pracovní dobou a dobrým finančním ohodnocením. Většina respondentů by nejraději pracovala v zahraničí a to převážně v USA, Velké Británii a Austrálii. Mezi nejtypičtější pracovní charakteristiky generace Y patří pozitivní přístup, schopnost spolupráce, výborná práce s technologiemi, ale na druhou stranu nechutí k podřadné práci a netrpělivost.<sup>35</sup>

---

33 ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, ŠIKÝŘ, Martin a Ambis (vysoká škola). *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. s. 20.

34 McCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations.*, 2018. s. 68-71.

## 2.3 Generace Z

Na světě je přibližně 2 miliardy zástupců generace Z, kteří jsou narozeni mezi lety 1995 – 2010. Generace Z vyrůstala v rychle se měnící době, kdy se zvýšil počet lidí na planetě. Z důvodu stárnutí populace bude generace Z čelit masivnímu stárnutí předchozích generací. Tito lidé budou žít déle, pracovat déle a také budou déle čekat na důchodový věk. Velmi typickým modelem je život v rodinném uskupení – nukleární rodině. Generace Z je velmi materialisticky založena a obdařena technologickým nadáním. Převyšují předchozí generace formálním vzděláním a světovým propojením, který kdy na světě bylo.

Používání technologických prvků jako počítač, mobilní telefon či herní konzole definuje, jaký životní styl budou zastávat. Generace Z je s takovými technologiemi seznámena již od útlého věku a setkávají se s nimi každý den. Vyrůstají v době, kdy je na světě 5 miliard vyhledávání na Googlu, 4 miliardy shlédnutí na YouTube a přes miliardu aktivních uživatelů Facebooku denně. Tato generace není obeznámena jen s muzikou či sportem na světové úrovni, ale i s kulturními rozdíly, módou, jídlem, online vzděláváním, společenskými trendy nebo v komunikaci. Jazyková bariéra je překonána a informace přehlcojí fotografie, barvy a různé styly. Vzdělání netvoří budoucnost, ale samozřejmost. Změnil se profil tradičního studenta a stal se z něj odraz dnešní společnosti.<sup>36</sup>

Van den Berg říká, že generace Z je pohlcena sociálními médii a digitálním světem. Nic nečtou, ale dívají se na videa. Komunikují pomocí obrázků a jejich nastavené hodnoty jsou založeny na idolech a názorech individuálních populárních lidí. Hlavní zábavou je internet a to rodičům nevádí, protože ti se s novými technologiemi rádi učí. Kamarády mají skryty za monitory a není divu, že se cítí osamoceni. Věří, že to co sdílejí s přáteli na internetu, znamená pravé přátelství a že jsou to osoby velmi blízké.

---

35 KUBÁTOVÁ, Jaroslava, KUKELKOVÁ, Adéla a Filozofická fakulta. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 40-41.

36 McCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations.*, 2018. s. 14-17.

Vyhledávají úspěch, ale pracovat se jim moc nechce. Mnoho z nich si vytváří své podmínky aby se stali nezávislími na rodičích, což se velmi často povede a ve výsledku vydělávají více peněz než oni.<sup>37</sup>

Přestože generace Z pracuje s velkým množstvím informací, setkáváme se s novým druhem kreativity, založených na sdílení informací a spolupráci. Jelikož dokážou komunikovat pomocí technologií, zvyšuje se jejich efektivita v pracovním prostředí. Komunikační nástroje mají stále u sebe. V porovnání s předchozími generacemi se stávají součástí konzumní společnosti. Utrácejí za nové technologie a trendy zboží, díky čemuž se snaží zapůsobit na své přátele víc než na rodinu. Tato generace je nejlépe finančně zabezpečená v porovnání s předchozími. Dochází k poklesu ambicí. Jejich snaha předejít zástupce generace Y ustupuje. Motivací je momentální uspokojení a díky tomu upadá pozornost. Předpokládá se vysoká poptávka nových zaměstnanců z řad generace Z. Největším problémem bude kvalita těchto lidí na trhu práce.<sup>38</sup>

---

37 VAN DEN BERG, Monika. *Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z*. Grada, 2020. s. 16.

38 KUBÁTOVÁ, Jaroslava, KUKELKOVÁ, Adéla a Filozofická fakulta. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 49-50.

### 3 Interní komunikace

V následující kapitole se zaměříme na problémy a výzvy interní komunikace v podniku. Klíčovým faktorem každé uzavřené skupiny je kvalitní a bezproblémová komunikace. V rámci společnosti je to komunikace mezi zaměstnanci navzájem a jejich manažery či zaměstnavateli. Podle Bystrova tak interní komunikace představuje „*nástroj, jenž pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň slouží k budování firemní kultury*“.<sup>39</sup>

Interní komunikace v podstatě znamená komunikační propojení firmy, které umožňuje koordinaci procesů a hlavně jejich funkčnost. Zasahuje celou společnost a to nejen na úrovni předávání informací. S takovou komunikací souvisí i chování a motivace zaměstnanců. O komunikačním procesu ve společnosti lze říci, že odesílatelé a příjemci ovlivňují sami sebe navzájem a že neexistuje žádný optimální komunikační přenos.<sup>40</sup>

Trojice autorů – Horáková, Škapová, Stejskalová uvádějí, že interní komunikace není jen o zaměstnancích či manažerech společnosti, ale i o dalších externích spolupracovnících či externistech. Nicméně celkový vztah zaměstnance a podniku není vytvářen jen uvnitř podniku, ale i tím jak média prezentují a hodnotí dané profese. Při interní komunikaci musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu, nejlepší pochopení předaných názorů, postojů a hlavně o motivaci. Účinná interní komunikace není jen o nástrojích, kterými je realizována, ale i o tom, jak je předávána a přijímána. Souvisí s tím tak vnímání, pochopení předané informace, ale i nezájem či lhostejnost.

---

39 BYSTROV, Vladimír, RŮŽIČKA, Miloš a Mezinárodní politologický ústav. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 67.

40 MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. s. 7.

Komunikace v podnicích je výzvou pro každou firmu a i přes to má mnoho zaměstnanců pocit, že by se komunikace uvnitř firmy dala podstatně zlepšit. Pocit nespokojenosti je často oboustranný, kdy si zaměstnanec stěžuje, že je nikdo neposlouchá a manažeři tvrdí, že nikdo nemá svůj názor nebo se nehlásí, když jsou tázáni. Pro úspěšný chod podniku musí manažeři zvládat reagovat na dnešní dobu v konkurenčním období a přinášet mnoho nápadů, připomínek a zpětných vazeb. Přesná podoba interní komunikace reflektuje oboru, kterým se firma zabývá, obchodní strategii a firemní politiku.<sup>41</sup>

Dle Mikuláščíka slouží komunikace v organizaci pěti základním funkcím:

1. **Úkolová pracovní funkce** - důležitý prvek pro plnění úkolů a jejich termínů. Důležitá je vzájemná komunikace mezi manažerem a zaměstnancem. Výsledkem je kvalitní a efektivní práce.
2. **Sociálně podporující funkce** – v harmonickém a přátelském prostředí vzniká větší propojenost mezi kolegy. Společnost podporuje své zaměstnance pomocí vánočních večírků či sportovních aktivit.
3. **Motivační funkce** - nenaplňuje pouze platové ohodnocení, ale i další stimuly, které zaručují iniciativu a identifikaci pracovníků s úkoly, týmem a organizací.
4. **Integrační funkce** – pomocí komunikace v organizaci vzniká pocit, že jsou zaměstnanci součástí nějaké komunity a vydávají tak lepší a sebevědomější výkony.
5. **Inovační funkce** – na pracovišti vzniká spokojenost, pokud mají lidé možnost inovace.<sup>42</sup>

---

41 STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. s. 125 – 126.

42 MIKULÁŠČÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010. s. 118.



### 3.1 Formy interní komunikace

Mezi základní oblast forem interní komunikace patří **firemní média**, kterými jsou tradičně tištěné časopisy. Dále jsou prosazovaná elektronická média, webové stránky nebo různé newslettery apod. Mezi tyto média se řadí i různé publikace či časopisy, ve kterých vedení informuje o změně firemní strategie nebo vydávají důležitá rozhodnutí.<sup>43</sup>

Do druhé skupiny patří **osobní setkání** jako je porada či pohovor. Jedná se o nejpoužívanější a nenahraditelnou interakci, která dokáže odstranit komunikační problémy či komunikační šum. Pomocí této komunikace lze docílit nejlepší zpětné vazby a tu mohou poskytovat nejen přímí účastníci diskuze, ale i spolupracovníci. Osobní kontakt je doplňován komunikací neverbální (viz. kap. 1.3), která umocňuje význam komunikace a zjednodušuje vnímání na straně příjemce. Pro diskuze či porady je bezprostřední komunikace nejvýhodnější, problém však nastává při řešení důležitějších otázek, kdy je zachycena jen část informace a daná informace nemá takovou oficiální váhu, jako by mít měla. Proto by ústní komunikace měla být doplňována písemnou formou.

Komunikace v podniku by měla být dobře organizována a nelze tak spoléhat jen na aktivní postoj zaměstnanců. Má-li být diskuze mezi zaměstnancem a manažerem účinná, musí být obě strany připraveny. Manažeři by měli prezentovat strategické cíle firmy, úkoly jednotlivých divizí a organizační změny mezi zaměstnanci. Názory by se mělo dozvědět jen vedení, které s nimi hovoří. Strukturovaná a promyšlená verbální komunikace je dle Holé základem manažerského řízení.<sup>44</sup>

---

43 BYSTROV, Vladimír, RŮŽIČKA, Miloš a Mezinárodní politologický ústav. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 68.

44 HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 61 – 62.

Další a dnes velmi rozšířená forma komunikace je za **použití elektronických technologií**. Bystrov uvádí, že se např. textové zprávy využívají mnohem častěji a to hlavně při řešení krizových situací. Firmy využívají nejmodernější technologie jako je intranet, email, telefon nebo jiné interní elektronické sítě. U globálních firem, kde není možné zajistit osobní přítomnost vrcholného managementu jsou využívány konference a jednání pomocí videokonferencí.

Z důvodu používání mobilního telefonu už lze na takovou komunikaci nahlížet jako na externí. Nedílnou součástí každého realizovaného komunikačního procesu je vyhodnocování úspěchu a předání zpětné vazby pro budoucí úpravy společnosti.<sup>45</sup>

### **3.2 Manažerská komunikace**

Každý manažer nebo vedoucí pracovník musí stabilizovat pracovníky ve svém týmu či firmě. Manažeři si musí být vědomi jejich důležitosti a významu pro stabilitu, funkčnost a prosperitu firmy. Díky zpětné vazbě musí předvídat a stabilizovat vlastní osobnost a vlastní hodnoty, které lze předávat dál a stavět na nich stabilní tým. Důvody nestability a nespokojenosti by měl manažer analyzovat a získávat od zaměstnanců. Častým destabilizátorem je nespokojenost s platovým ohodnocením, náplň práce nebo špatná komunikace s kolegy. Tyto problémy by měl manažer efektivně řešit a pokud je takový problém nad rámec jeho kompetencí, měl by se radit s majiteli firmy.

Některé destabilizátory jsou podníceny osobním životem zaměstnance, se kterým si management nemusí vědět rady. V takovém případě je na místě, aby se zaměstnancovi dostalo alespoň podpory či pomoci najít řešení. Někdy může být důvodem nespokojenosti stárnutí a pocit nedůležitosti, či dokonce osobního selhání. Na takový problém nemůže být nikdo ve společnosti připraven a dochází tak k demotivaci zaměstnanců a možné diskriminaci generace X. V podstatě se jedná o nejvíce ohroženou a nejnespokojenější skupinu

---

45 BYSTROV, Vladimír, RŮŽIČKA, Miloš a Mezinárodní politologický ústav. *Firmní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 69.

zaměstnanců, která čelí neustálému tlaku z práce i osobního života. Firma s takovými zaměstnanci počítá jako se základními pilíři.

Pokud management odhalí takové problémy, doporučuje se jim vytvářet nové příležitosti a nové impulsy ke změně, které přinesou lepší finanční ohodnocení. Dále je možné nabídnout nové kariérní změny (povýšení apod.). Platí tak pravidlo: čím lepší komunikace, tím se problémy rychleji projevují a rychleji se tak najde řešení.<sup>46</sup>

Střížová uvádí některé důvody pro manažerskou komunikaci:

- Komunikace neznamena vždy jen obchod, ale také komunikaci v rámci společenských vztahů.
- Manažer komunikuje k předkládaným informacím.
- Komunikace probíhá kvůli zisku informací.
- Cílem komunikace je přesvědčování zaměstnanců. Manažer musí identifikovat cíle a zvolit adekvátní strategii.
- Důvodem je obhajování své vlastní manažerské pozice, pokud se cítí ohrožen nebo nemá dostatek důvěry.<sup>47</sup>

Kohoutek a Štěpaník označují každodenní činnost managementu jako **manažerskou funkci**. Kvalita těchto funkcí vypovídá o úrovni řídicích schopností a dovedností. Nejčastějšími manažerskými funkcemi je:

- **Plánování**

Plánování je v podstatě stanovování cílů a jejich prostředků v reálném čase. Plány se rozdělují podle časového rozpětí. Menší firmy preferují krátkodobé nebo střednědobé plánování. Velké firmy pak realizují dlouhodobé plánování. Po rozpadu totalitního režimu nebyla chuť plánovat dlouhodobě, ale v dnešní době je plánování hlavní funkcí managementu.

---

46 HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 41-42.

47 STRÍŽOVÁ, Vlasta a Fakulta informatiky a statistiky. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005. s. 10.

- **Organizování**

Organizační schopnost je považována za nejtypičtější vlastnost manažera. Samotné organizování spočívá v přesném stanovování úkolů, jasném určení pracovní náplně a součinnost při plnění pracovních úkolů ve skupině nebo mezi jednotlivci. Organizační struktura firmy je odrazem firemní strategie a základem je jednoduchost při zachování funkčnosti.

- **Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců**

Další funkcí manažera je výběr a rozmíst'ování zaměstnanců. Dále pak jejich vzdělávání a odměňování což zabezpečuje zaměstnance. Na zabezpečování zaměstnanců vykládají firmy vysoké náklady. Při přijímání nových zaměstnanců musí manažer přesně popsat danou pozici a vybrat správného člověka na dané místo.

- **Vedení a kontrola**

Umět jednat s kolegy a podřízenými je významnou funkcí a v podstatě hlavní činností manažera. Náplň každého manažera se liší, ale úroveň řízení, vedení a jednání s lidmi je základem. Další funkcí je reprezentace své pozice i celé firmy a její kontrola, která probíhá v průběhu i na konci provedené činnosti. Kontroluje se kvalita provedené práce a kvantita. Je důležité kontrolu vnímat jako pozitivní činnost, jelikož jí zaměstnanci vnímají spíše jako hledání nedostatků a chyb. Proto je důležité zaměstnance motivovat než jim snižovat sebevědomí.<sup>48</sup>

---

48 KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav a Stavební fakulta. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. s. 77 – 83.

### 3.3 Chyby v interní komunikaci

Nejčastějšími projevy chyb v interní komunikaci jsou nedostatky informací, neúplnost informací a nejednoznačné informace. Z takových nedostatků pak vzniká komunikační šum a představuje tak zkreslené, zavádějící či matoucí informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, nefunkčnosti komunikačních kanálů nebo podcenění celé komunikace.

Komunikační šum může nastat kvůli nepochopení podstaty manažerské komunikace. Samotní manažeři tak vycházejí z nepravdivých domněnek, že:

- komunikace je pouhé sdělování,
- základem komunikace je podat informaci,
- komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení,
- informace je potřeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat,
- s informacemi se dá dobře manipulovat,
- komunikace funguje sama o sobě, pokud někdo potřebuje získat informaci, tak se zeptá,
- komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší aktuální situaci.<sup>49</sup>

Problémem při náboru nových zaměstnanců může být špatně popsání pracovní pozice nebo špatně zvolený kandidát, která zapříčiní pracovní nedostatky, ale i problém v komunikaci. Taková situace vzniká, kdy personalista dostatečně nezná nároky pracovní pozice a není obeznámen s východiskem vedení nebo managementu. Jedná se tak o projev špatné interní komunikace a kooperace jednotlivých složek řízení.<sup>50</sup>

---

49 HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 13 – 15.

50 KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav a Stavební fakulta. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. s. 81.

Jeden z případů chybné interní komunikace je nevědomé počínání v organizované skupině, kdy jedna část firmy neví co dělá druhá. Z takového důvodu vzniká informační šum a nedostatek kvalitních informací. V malých firmách se takové věci často přehlížejí, pouze však do doby, kterou jí vnější vlivy trhu a konkurence dovolí.

Dalším chybou je dále mlčení v důležitých otázkách. Zaměstnanci mohou považovat hlasité vyrozumění manažera nebo projevení nesouhlasu za nesouhlas s fungováním firmy nebo útokem na vedení. Pokud zaměstnanci neinformují nadřízené o své činnosti nebo svých názorech, může docházet k situacím, které se stávají překážkou pro fungování firmy. Obavy ze vzájemné konfrontace mohou vyústit v lhostejnost, frustraci a nejistotu. Pokud firma dostatečně neinformuje své zaměstnance, nesděljuje dostatek aktuálních informací a nedává prostor se k nim vyjádřit, nechává prostor pro spekulace o kvalitě managementu a vzniku fám a pomluv. V rámci pracovního prostředí dochází ke spoustě neformálních komunikací, které mohou postrádat kvality a tak se pomocí efektu sněhové koule nabalují další a další informace s příměsí vlastních představ. V takových případech se management dovídá naprosto odlišné informace nebo zpětnou vazbu, než tu kterou na začátku sdělil.

Nekvalitní informace má jistý negativní účinek na produktivitu práce. Pokud velkou část pracovní doby probíhají diskuze o nevyjasněných otázkách, může dojít k nedostatku kvalitní práce. Vzniká nejistota a pochybnosti. Management podceňuje důležitost této komunikace a vědomě se jí nezabývá. Často se pozornost upírá směrem ke klientům či zákazníkům a nejsou řešeny otázky vnitřní komunikace. Nedostatečná interní komunikace je až 60% všech problémů organizací.

Dalším problémem je chápání interní komunikace a to mezi zaměstnanci a manažery navzájem. Často se stává, že management ani neví co zaměstnanci potřebují a politika firmy se zaměřuje na pouhé sdělování takových informací, které považují za důležité. Málokdy si uvědomují komplexnost obsahu interní komunikace. Důsledek chybné komunikace může vést zaměstnance k demotivaci

a nerozhodnosti. V kritičtějších situacích může komunikace přerůst ve špatnou koordinaci procesů, v nezáměr plnění stanovených cílů, špatné nastavení strategie, neefektivnost marketingového řízení nebo dokonce v kompletní neschopnost celé firmy. Je tak nutné si uvědomit, že komunikace není jen o tom, co říkáme, ale i jak se chováme nebo co děláme s druhými. Špatná komunikace bývá často důvodem pro odchod z firmy.<sup>51</sup>

---

51 HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. s. 13 – 18.

## 4 Mezigenerační porozumění v podniku

V následující praktické části se budeme věnovat mezigeneračnímu porozumění v podniku, problémy v komunikaci a rozdíly v komunikačních prostředcích používané odlišnými generacemi. Tato část navazuje na předchozí teoretickou část, která se podrobněji zabývá komunikací, generacemi a interní komunikací v podniku.

### 4.1 BIO SYSTÉM spol. s r.o.

Společnost BIO SYSTÉM spol. s r.o. vznikla 26.11. 1998 a svojí činnost zahájila na začátku roku 1999. Své služby provozuje v soukromém sektoru, ale i ve státním sektoru na území celé České republiky.

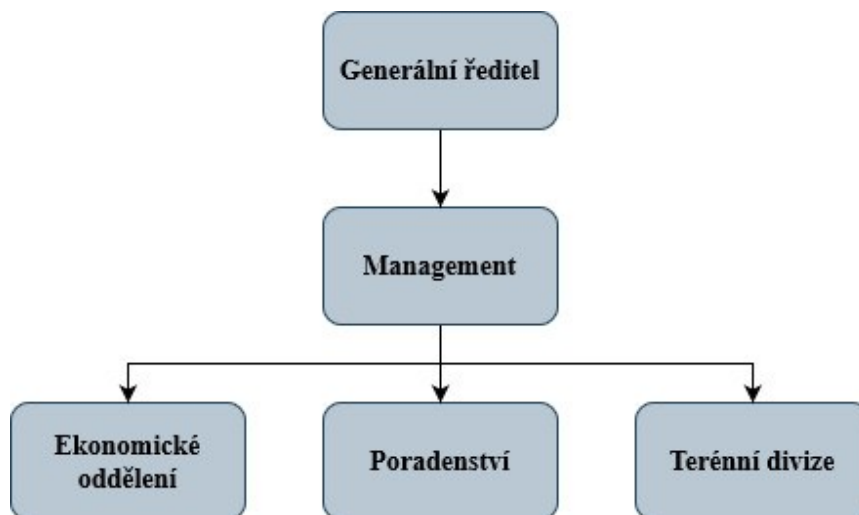


Obr. 2: Logo BIO SYSTÉM spol. s r.o.

Hlavním zaměřením společnosti je poskytování komplexních ekologických služeb. Náplní této činnosti je přeprava nebezpečných a ostatních odpadů a jejich následné využití nebo odstranění. Dalším zaměřením je skartace dokumentů, poradenství v životním prostředí a a přepravě podléhající ADR, demoliční, vyklízecí, montážní a čistící práce objektů a technologií. Společnost provozuje sběrný dvůr odpadů a nabízí služby čištění a úklidy vnějších objektů. Mezi jednotlivé divize společnosti patří poradenství a terénní divize, které jsou vzájemně propojeny.



Společnost má poměrně jednoduchou strukturu, kdy vlastník je i vrcholným managementem. Pod vrcholným managementem stojí management a dále jednotlivé divize. Každá z nich se zabývá jiným sektorem v rámci společnosti.



Obr. 3: Struktura společnosti BIO SYSTÉM spol. s r.o.

## 4.2 Cíle průzkumu

K následujícímu průzkumu jsem stanovil výzkumné otázky, na které se snažím nalézt odpověď. Na základě odpovědí z dotazníku zjistím, na jaké úrovni komunikace uvnitř firmy funguje a jak by se dala zlepšit. Cílem praktické části je poskytnout doporučení společnosti, dle kterého by se mohla zlepšit komunikace napříč managementem a zaměstnanci navzájem. Dále je potřeba pochopit, jakým způsobem jednotlivé kategorie komunikují a jaký způsob by nejraději zvolili, aby mohl management zlepšit komunikaci se zaměstnanci.

Šetření pomocí dotazníku jsem postavil na těchto hypotézách:

1. Je současná komunikace ve firmě dostačující nebo dochází k nedorozumění?
2. Jaké komunikační kanály fungují v jednotlivých generacích nejefektivněji?
3. Vyskytují se potíže v komunikaci napříč generacemi?

### 4.3 Metodologie

Šetření v podniku proběhlo pomocí techniky terénního sběru informací. Informace byly získány písemně od zaměstnanců a vedení společnosti. Při dotazníkovém šetření nedošlo k přímé interakci s respondenty a obsahuje poučení o zachování anonymity. Tento způsob byl využit z důvodu dostatečné informace o tom, že se komunikační jevy na pracovišti nacházejí a je tedy možné informace získat a odpovědět na výzkumné otázky – hypotézy.

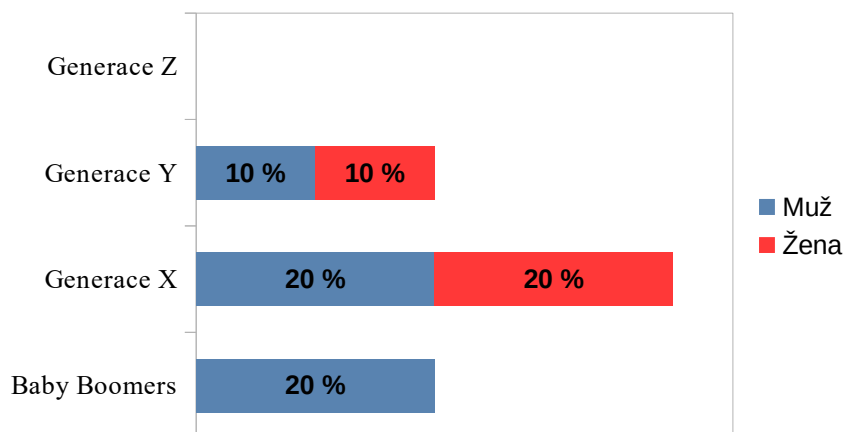
Začátkem dotazníku je poskytnutí základních informací o pohlaví, věkového zařazení a pracovní pozice. Následně bylo zadáno osm otázek s tvrzeními, na které respondent reagoval dle toho, jak s danými tvrzeními souhlasí či nikoliv. Z této části dotazníku je možné odpovědět na první výzkumnou otázku. Na další hypotézu je zaměřena druhá část dotazníku, která získává informaci o komunikačních kanálech v podniku a číslování 1 – 3 určuje preference daných komunikačních kanálů. Celý dotazník zjišťuje odpověď na poslední výzkumnou otázku – zda se vyskytují potíže v komunikaci napříč generacemi.

Další zvolenou metodou je rozhovor s manažerem společnosti, který byl zaměřen stejně jako dotazník na mezigenerační porozumění. Z odpovědí se lze dozvědět, jaké komunikační prostředky firma využívá a zda manažer považuje interní komunikaci za problémovou. Z dalších otázek se lze dovědět, zda jsou zaměstnanci dostatečně informovaní a motivovaní. Cílem je zjistit pohled manažera na komunikaci uvnitř firmy a popřípadě najít komunikační mezery.

## 4.4 Výsledky šetření

### 4.4.1 Respondenti

Na dotazník odpověděl každý zaměstnanec a manažer ve společnosti. Celkem tak odpovědělo 8 respondentů. Na začátku dotazníku bylo požádáno o vyplnění základních informací, které nám určí zastoupení na základě pohlaví, pracovní pozice ve firmě a zařazení do jednotlivých generací, kterými se zabýváme v teoretické části. Součástí šetření tak byly tři ženy a šest mužů. Jeden muž ve věku mezi 26 – 40 let, dva muži ve věku 41 – 55 let a dva muži ve věku 56 let a více. Jedna žena ve věku mezi 26 – 40 let a dvě ženy ve věku 41 – 55 let. Oba manažeři spadají do generace X a zaměstnanci pak do generace Y, X a Baby Boomers. Na následujícím grafu tak lze vidět, že v šetření je 20% respondentů z generace Baby Boomers, 40% z generace X a 20% tvoří generace Y. Ve firmě se nenachází nikdo z generace Z. Tyto údaje nám ukazují, že respondenti jsou ze tří rozdílných generací a dá se tak vyhodnotit porozumění mezi nimi, zda je komunikace dostačující a jaké prostředky využívají.



Graf 1 - Respondenti

#### 4.4.2 Komunikace na pracovišti

Následující blok se zabývá první výzkumnou otázkou a to zda je současná komunikace ve firmě dostačující nebo zda dochází k nedorozumění a třetí výzkumnou otázkou, se vyskytují potíže v komunikaci napříč generacemi. První dvě otázky se zabývají kvalitou komunikace na pracovišti.

První otázka se ptá, zda je komunikace s kolegy či nadřízenými výborná. V dotazníku odpovědělo 83,3% zaměstnanců, že plně souhlasí s tvrzením, že komunikace s kolegy či nadřízenými je výborná a 16,7%, že s tvrzením spíše souhlasí. Jeden z manažerů považuje komunikaci za výbornou a druhý s tvrzením spíše souhlasí, ale není plně přesvědčen. Celkem tedy 75% respondentů považuje komunikaci za bezproblémovou a 25% s tvrzením spíše souhlasí. Tento výsledek nám poukazuje na to, že některé problémy se v interní komunikaci vyskytují.

V druhé otázce byly respondenti tázáni, zda souhlasí s tvrzením, že na pracovišti dochází k nedorozumění. 37,5% respondentů odpovědělo, že k nějakému nedorozumění na pracovišti dochází. Jeden člověk z generace Baby Boomer, jeden z generace X a jeden z generace Y. Zbytek si myslí, že k žádnému nedorozumění nedochází. Lze říci, že se nějaké komunikační problémy vyskytují v každé z generací.

Následující dvě otázky uvádí tvrzení, které se ptají zda je překážkou v komunikaci s kolegy či nadřízenými věkový rozdíl a zda vychází lépe s kolegy či manažery rozdílné věkové kategorie. Všichni zaměstnanci i manažeři nesouhlasí s tvrzením, že věkový rozdíl je překážkou ve vzájemné komunikaci, ale pouze 25% respondentů nesouhlasí s tvrzením, že vychází lépe s rozdílnou věkovou kategorií. Z toho lze vyvodit, že téměř všichni zaměstnanci mají lepší komunikační úroveň s odlišnou generací. To není ničím překvapivé, když na pracovišti probíhá interakce třech generací.

Pátá a šestá otázka je zaměřena na to, zda mají zaměstnanci někoho, na koho se mohou obrátit v případě problémů a zda mohou svůj názor vyjádřit bez obav. Tyto otázky byly vybrány, aby bylo jasné, zda mají zaměstnanci dobré pracovní prostředí a jestli se tak mohou obrátit na své manažery nebo kolegy. Respondenti odpověděli kladně na obě otázky, s tím že všichni zástupci generace Baby Boomers mají někoho, na koho se obrátit. Dále 50% zástupců generace X spíše souhlasí s tvrzením, že se mají na koho obrátit a 50% plně souhlasí s tvrzením. Všichni z generace Y spíše souhlasí, že se mají na koho obrátit v případě problémů, ale nejsou tak plně přesvědčeni. To odpovídá obecné charakteristice generace Y, kdy jsou její zástupci více ambiciozní než generace předchozí, touží po úspěchu a vytvářejí si přátele mezi kolegy.

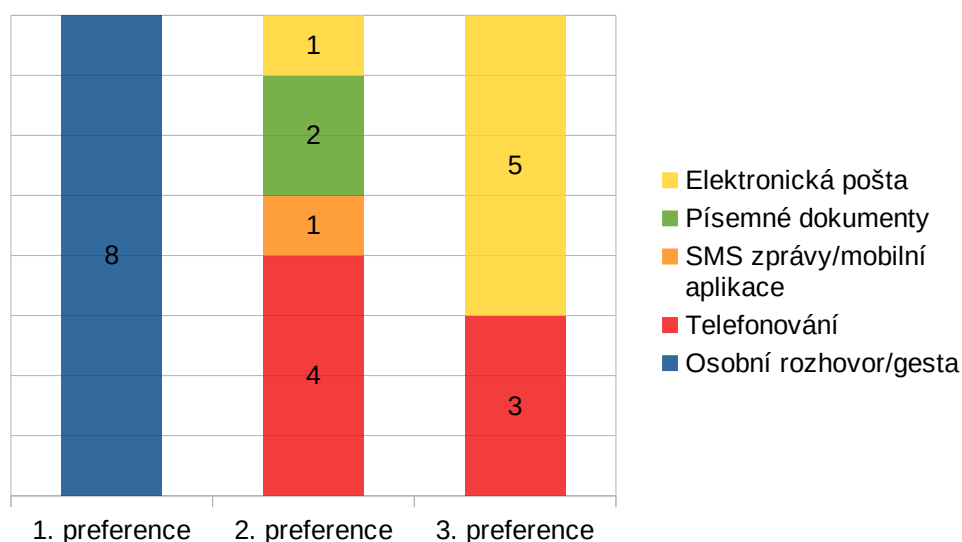
Na tvrzení, jestli mohou respondenti vyjádřit svůj názor bez obav reaguje 87,5% respondentů souhlasem a 12,5% spíše souhlasí, což může znamenat lehký osobnostní problém či přímý komunikační problém jednotlivce s kolegy a managementem.

Oba manažeři mají problém se získáváním důležitých informací od svých zaměstnanců. To může přinášet problémy a to může vytvářet domněnku, že zaměstnanci své nadřízené dostatečně informují o své činnosti. Kromě jednoho jediného zaměstnance jsou všichni přesvědčeni, že důležité informace získávají včas. Všichni zaměstnanci uvádějí, že nejsou přehlcovány množstvím informací, což poukazuje na dobrou komunikační úroveň a častou interakci mezi zaměstnanci a manažery.

#### **4.4.3 Komunikační kanály**

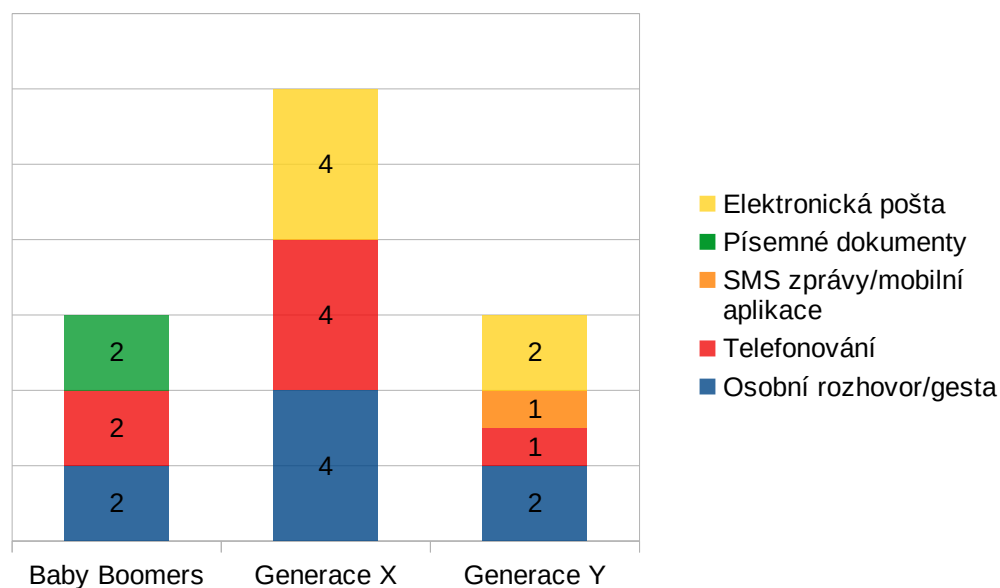
V druhé části dotazníku byly respondenti tázáni k na komunikační kanály, které v pracovním prostředí nejčastěji využívají, které by nejvíce preferovali a jaké jsou podle nich nejčastější komunikační překážky. Cílem těchto otázek bylo zjistit a určit, jaká forma komunikace může být nejvíce efektivní a kde se nacházejí mezery. Odpovědi také reflektují, jak rozdílné generace komunikují s okolím a čemu jsou povinni se přizpůsobovat, aby mohla komunikace fungovat kvalitně.

Na první otázku, na které měli respondenti určit pořadí nejčastěji využívaných komunikačních prostředků v pracovním prostředí. Jelikož se jedná o poměrně malou společnost, není nic zvláštního na faktu, že všichni zaměstnanci i manažeři raději volí osobní rozhovor nebo komunikaci pomocí gest. Veliký rozdíl však vzniká při druhé preferenci. Při té jeden zástupce generace Y volí SMS zprávy nebo jinou mobilní aplikaci a druhý telefonování. Téměř všichni zástupci Generace X, včetně obou manažerů volí jako druhou volbu telefonování. Jediný zaměstnanec preferuje elektronickou poštu. Avšak veliký rozdíl tvoří generace Baby Boomers, kdy oba zaměstnanci volí písemnou komunikaci. Komunikaci pomocí telefonování volí jako třetí volbu. 75% zaměstnanců a manažerů generace X dali třetí preferenci elektronické pošty. Jeden zaměstnanec volí telefonování. Oba zástupci generace Y dávají třetí preferenci elektronické poště.



Graf 2 – Používané komunikační kanály

Z uvedeného grafu je tedy patrné, že komunikace tzv. Face to face je ve společnosti nejvíce využívaným komunikačním kanálem. Dále je hodně často používaná komunikace pomocí telefonátů a pomocí elektronické pošty. Někteří respondenti také používají písemné dokumenty a SMS zprávy či jiné mobilní aplikace.

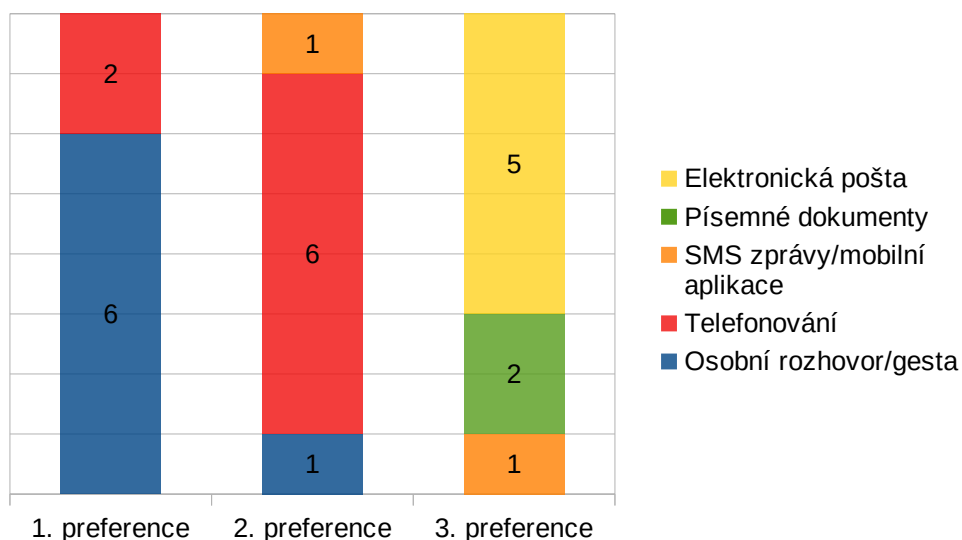


Graf 3 – Komunikační kanály dle generací

Co se generací týče, je celkem jasné, že se ve firmě nejčastěji komunikuje pomocí osobních rozhovorů a gest, telefonování a elektronickou poštou. Generace Baby Boomers využívá jako komunikační kanál osobní rozhovory a gesta, telefonování a písemné dokumenty. Před těmi dali další dvě generace přednost elektronické poště, volání, SMS zprávám či mobilním aplikacím. Respondenti z generace X používají nejčastěji osobní gesta a volání, telefonování a elektronickou poštu. Zástupci z generace Y používají vesměs stejné komunikační prostředky jako ti z generace X. Avšak v jednom případě je preference dána komunikaci pomocí SMS zpráv nebo mobilní aplikací.

Další otázka se také týkala komunikačních prostředků. Na tu měli respondenti odpovědět pořadím dle preferencí komunikačních prostředků, které by nejvíce upřednostňovali. Tento výsledek ukáže preference komunikačních prostředků u jednotlivých zaměstnanců a manažerů. Jako první preferenci zvolilo 75% všech zaměstnanců osobní rozhovor či komunikaci pomocí gest. Zbýlých 25% zvolilo komunikaci pomocí telefonování. Jako druhou preferenci zvolilo 75% respondentů komunikaci skrze telefonování, 12,5% osobní rozhovor či gesta a

12,5% komunikaci elektronickou poštou. Největší odlišnost tvoří třetí preference. Jako třetí nejvíce preferovaný komunikační prostředek by 62,5% respondentů volilo elektronickou poštu. Dále 25% písemné dokumenty a 12,5% komunikaci SMS či jinými mobilními aplikacemi.



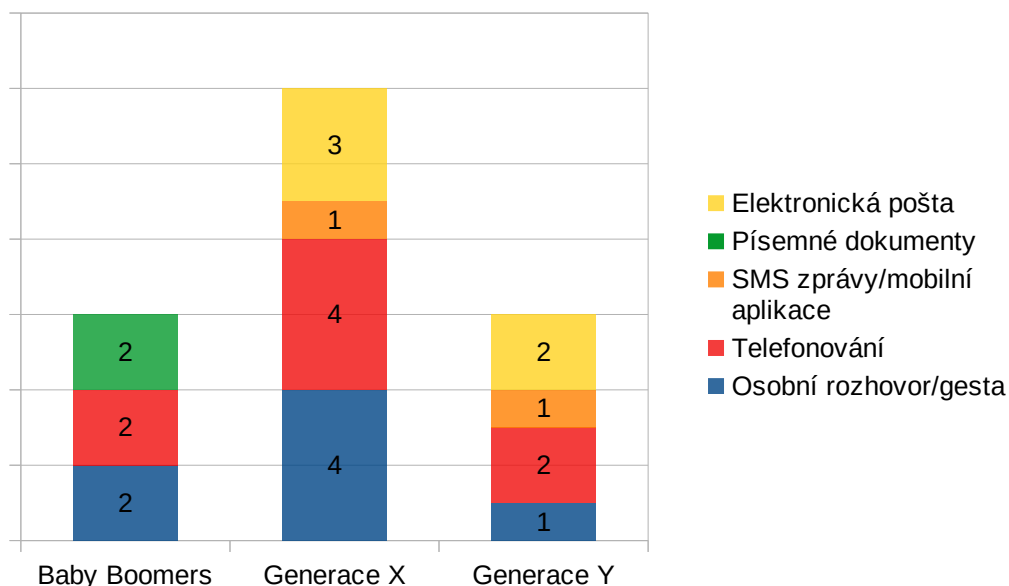
Graf 4 – Preference komunikačních kanálů

Je zřejmé, že se ve firmě nalézají odlišnosti v používaném a preferovaném způsobu komunikace. Přestože všichni zaměstnanci využívají nejčastěji osobní rozhovory a gesta, tak ne všichni by takovou možnost preferovali. Dva zaměstnanci by nejraději využívali komunikaci pomocí telefonování. Jako druhou možnost by většina volila telefonování, jeden respondent komunikaci pomocí rozhovorů a gest a jeden by zvolil komunikaci pomocí SMS zpráv či jiných mobilních aplikací. V případě aktuálně využívaných prostředků je druhá preference dávana spíše telefonování, kterou by většina respondentů také preferovala. Třetí preference je dávana nejvíce elektronické poště, ta je v porovnání s aktuálním využíváním také na třetím místě. Dále by respondenti volili komunikaci pomocí písemných dokumentů a SMS zpráv či jiných mobilních aplikací.



Preference jednotlivých respondentů jasně ukazuje rozdíly v komunikačních kanálech než ty které uvedli, že v pracovním prostředí využívají. Tyto údaje ukazují možný problém při dorozumívání mezi kolegy. Manažeři mohou mít problém s komunikací, pokud zaměstnanci nejsou spokojeni s prostředkem, kterým probíhá jejich interakce. Z důsledku zaměření této práce, se dále zaměříme na rozdílnost preferencí komunikačních prostředků napříč generacemi.

Generace Baby Boomers je dle výsledků spokojená s komunikačními prostředky, které využívají. I když nebyly zvoleny ve stejném pořadí jako ty, které ve firmě užívají, tak trend zůstává stejný. Odlišnost nastává u generace X, kde by jeden zaměstnanec volil používání SMS zpráv nebo jinou mobilní aplikaci než elektronickou poštu. Generace Y dává stejné preference jako ty, které využívá s rozdílem, že jeden zaměstnanec by raději nevyužíval osobní komunikaci vůbec, ale jen SMS zprávy, telefonování a elektronickou poštu ke komunikaci na pracovišti. Tyto údaje můžeme vidět zaznamenaná na následujícím grafu.



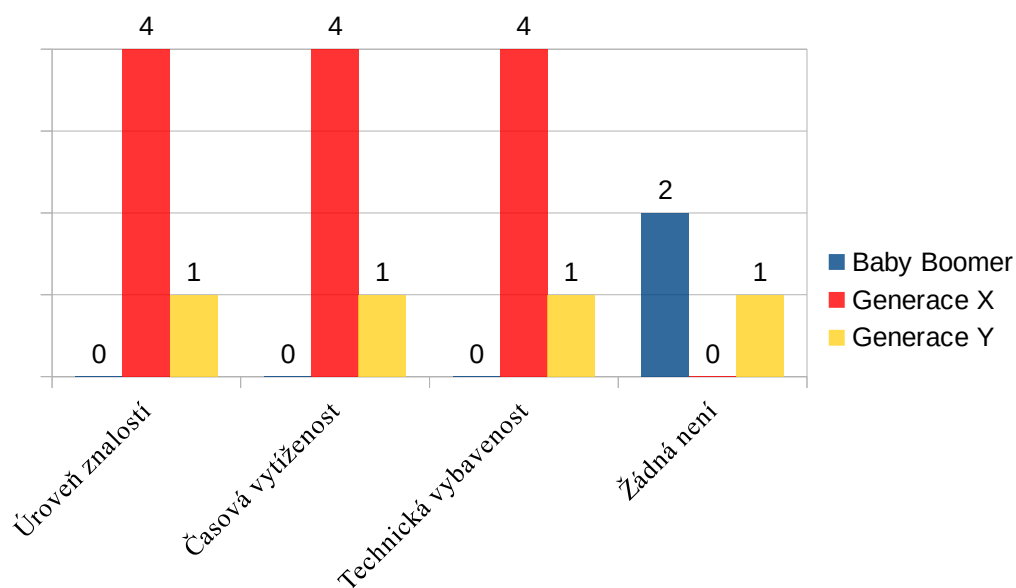
Graf 5 – Preference komunikačních kanálů dle generací

#### 4.4.4 Komunikační překážky

V pořadí celkem jedenáctá otázka se zabývá komunikačními překážkami na pracovišti a respondenti byly požádáni o seřazení nejčastějších komunikačních překážek číslovkami 1 až 3. Možné odpovědi byly: rozdíl v úrovni znalostí či neodbornost, časová vytíženost, nedostatky v technické vybavenosti, rozdíl v kultuře či sociálním zařazení a nedorozumění kvůli věku. Dále mohl respondent zvolit odpověď, že žádná komunikační překážka na pracovišti není a nebo otevřená odpověď, při které mohl respondent zvolit svojí odpověď. U odpovědi, že je nedorozumění způsobeno věkem, byl respondent požádán o upřesnění věkové kategorie, které se to týká.

Celkem 37,5% ze všech zaměstnanců firmy odpovědělo, že se žádná komunikační překážka na pracovišti nenachází. To značí, že 62,5% zaměstnanců má nějakou překážku při komunikaci s kolegy či manažery. Jako překážku, rozdíl v úrovni znalostí či neodbornosti, zvolil jako nejčastější překážku jeden respondent. Tři respondenti zvolili tuhle překážku jako druhou nejčastější a jeden jí zvolil jako třetí nejčastější. Časovou vytíženost zvolil jeden respondent jako nejčastější překážku, dva jí zvolili jako druhou nejčastější a dva respondenti jako třetí nejčastější. Jako komunikační překážku - nedostatky v technické vybavenosti zvolilo pět respondentů. Problémem však není rozdíl v kultuře či sociálním zařazení ani nedorozumění kvůli věku. Takové odpovědi nezvolil žádný respondent a to poukazuje, že se ve firmě nenachází žádný kritický problém v komunikaci. Jinou odpověď žádný respondent nezvolil.

Dále si odpovědi rozdělíme podle generací. Oba respondenti z generace Baby Boomers uvádí, že se žádné komunikační překážky na pracovišti nenachází. Rozdíl v úrovni znalostí zvolili všichni zástupci generace X. Takovou překážku zvolil jeden zástupce generace Y. Druhý ze generace Y uvádí, že se žádná komunikační překážka na pracovišti nenachází. Časovou vytíženost považují za komunikační překážku čtyři zaměstnanci z generace X a jeden z generace Y. Nedostatek v technické vybavenosti je překážkou pro komunikaci u všech zástupců generace X a u jednoho zástupce generace Y.



Graf 6 – Překážky v interní komunikaci

#### 4.4.5 Rozhovor

Další zvolenou metodou pro získání informací o komunikaci ve firmě BIO SYSTÉM spol. s r.o. je rozhovor s manažerem společnosti. Otázky jsou zaměřeny na mezigenerační porozumění a interní komunikaci stejně, jako v dotazníku. Rozhovor obsahuje deset otázek.

První otázka se ptá, zda je komunikace ve firmě dostačující. Jelikož je valná většina zaměstnanců spokojena s komunikací ve společnosti, tak i manažer reaguje, že si není vědom žádných kritických komunikačních problémů. Dotazníkové šetření tak potvrzuje, že se žádný problém, který by měl zapříčinit špatný chod, ve společnosti nenachází.

Druhá otázka směřuje ke komunikačním prostředkům, která firma využívá. Společnost nepoužívá žádný vnitřní komunikační systém, jako např. Intranet. Avšak manažer uvádí, že je komunikace pomocí rozhovorů nejčastějším typem komunikace, ale to jen z důvodu menšího pracovního prostředí a tak zaručenou správností a kvalitou předané informace. Manažer dále reaguje, že komunikace

může být někdy složitější z důvodu práce „v terénu“ a proto je tak využívaná komunikace pomocí telefonování nebo SMS zpráv. To lze vidět na grafu č. 2, který ukazuje jednotlivé preference zaměstnanců. Avšak manažer nepovažuje komunikaci skrze písemné dokumenty časté, i když dotazník ukazuje, že takovou komunikaci někteří zaměstnanci využívají. Komunikační kanál skrze emailovou poštu využívají zaměstnanci k plnění svých úkolů a předávají si tak informace navzájem.

Na třetí otázku manažer reaguje tak, že své podřízené informuje pomocí různých komunikačních kanálů. Převážně tak skrze osobní rozhovor, který považuje za nejlepší a nejpřínosnější, protože je mu okamžitě dána zpětná vazba. Absolutně odmítá komunikaci pomocí písemných dokumentů. Takovou variantu by nevolil, jelikož mají zaměstnanci možnost využívat mobilní telefon nebo počítač. Dotazník však ukazuje, že někteří zaměstnanci využívají písemnou komunikaci a vůbec nevyužívají komunikaci pomocí emailu nebo jiných internetových prostředků.

Čtvrtá otázka zkoumá, jakým způsobem je manažer informován o činnosti svých podřízených. Manažer přiznává, že by považoval osobní rozhovor za nejčastější způsob, ale z důvodu dynamické práce a služebních cest je pro něj často využívaná komunikace pomocí telefonu. Pokud však pracují v kanceláři, využívají osobní rozhovory jako nejčastější způsob. To lze vidět v grafu č. 2, kde je telefonování zvolené jako druhé nejčastěji používaný komunikační kanál.

Pátá a šestá otázka se manažera ptá, zda si myslí, že dostatečně informuje a motivuje své zaměstnance. Zaměstnanci jsou motivováni dostatečně. I když manažer zmiňuje občasné osobní problémy jednotlivců, tak je popisuje jako nekritické a řešitelné. Nikdo dle něj „není dokonalý“, aby nemusel řešit osobní problémy. S demotivací podřízených se setkává, ale spíše jen kvůli nedostatku času či velkému množství práce. Podle manažera nejsou podřízení vždy informováni včas a to dle něj může vyvolat zmatek.

Sedmá otázka se dále zabývá interní komunikací, kdy je manažerovi položena otázka, zda si myslí, že s ním mohou zaměstnanci komunikovat bez obav. Dotazník ukazuje, že se zaměstnanci spíše mohou vyjadřovat bez obav. Manažer si myslí, že je komunikace mezi ním a podřízenými otevřená a nemyslí si, že by před ním byla nějaká informace úmyslně zatajována.

Další otázka se ptá, zda si manažer myslí, že je problémem v komunikaci věkový rozdíl zaměstnanců. Manažer je přesvědčený, že se žádný komunikační problém kvůli věku na pracovišti nenachází. To potvrzuje dotazníkové šetření, kde všichni respondenti uvedli, že žádné nedorozumění kvůli věku ve společnosti není. Avšak někteří zaměstnanci vycházejí lépe s kolegy jiné věkové kategorie.

Další otázka se ptá manažera, jaké jsou podle něj slabé a silné stránky komunikace ve firmě. Slabší stránkou je podle manažera nedostatek času na plnění pracovních povinností. Firma však funguje konstruktivně a využívá všech svých zdrojů.

Poslední otázka s manažerem se zaměřuje na způsob zlepšení komunikace ve firmě.

## 4.5 Shrnutí

Šetření pomocí dotazníku se zúčastnili všichni zaměstnanci ze společnosti BIO SYSTÉM spol. s r.o., kdy respondenti měli reagovat na otázky, dle toho jak s tvrzením souhlasí či nikoliv.

Dále byl poskytnut rozhovor s manažerem společnosti, kterému bylo dáno odpovědět na deset otázek. Tento rozhovor má sloužit k ověření odpovědi z dotazníku a zjištění možného komunikačního problému.

Jako první výzkumnou otázku jsem si zvolil: „Je současná komunikace ve firmě dostačující nebo dochází k nedorozumění?“. Celkem 83,3% zaměstnanců tvrdí, že je komunikace dostačující a bezproblémová. Nejen z dotazníku, ale i z rozhovoru je patrné, že je interní komunikace dostačující, ale stále dochází k určitému nedorozumění. S tím souhlasí tři zaměstnanci. Téměř všichni mají na pracovišti někoho, na koho se obrátit. Avšak stále se ve firmě nachází zaměstnanec, který si není úplně jistý. Manažeři nemají kvalitní komunikaci vzhledem k zaměstnancům, jelikož nedostávají veškeré informace včas což je příčinou přehlcování. Naopak zaměstnanci jsou považováni za dobře informované a necítí se přehlcováni informacemi od manažerů.

Na druhou výzkumnou otázku „Jaké komunikační kanály fungují v jednotlivých generacích nejefektivněji?“ lze odpovědět z výsledků dotazníku i rozhovoru manažera společnosti. Na zmíněnou hypotézu lze dobře reagovat a vyhodnotit tak přesně, jaké komunikační kanály fungují nejlépe.

Každá generace využívá odlišné komunikační prostředky ve firmě a také jiné preferuje. Ve výsledku je jedno, zda jsou informace přijímány nebo sdělovány.

Nejčastěji probíhá komunikace pomocí rozhovorů což zabraňuje komunikačnímu šumu a pseudokomunikaci. Tato preference je podle manažera volena kvůli rychlosti a kvalitě s okamžitou zpětnou vazbou.

Generace Baby Boomers využívá osobní rozhovor, telefonování a písemné dokumenty. To souhlasí i s jejími preferencemi, i když by zástupci této generace volili jiné pořadí. Je tak jedinou generací, která v podniku často komunikuje

pomocí písemných dokumentů a zaostává tak za dalšími generacemi, které místo papírové podoby využívají internetové komunikace.

Další generace, která se ve společnosti BIO SYSTÉM spol. s r.o., je generace X. Ta zaujímá nejčetnější skupinu. Nejčastěji využívá komunikace face 2 face, komunikaci pomocí telefonování a elektronické pošty. Avšak preference se liší. V základu zůstává stejná. Jeden zaměstnanec by volil SMS zprávy a pořadí preferencí se také liší. Využívané komunikační kanály tak reflektují preferencím jednotlivých zaměstnanců. Na rozdíl o generace Baby Boomers, často nevyužívá písemné dokumenty a raději volí elektronickou poštu.

Generace X se významně liší od generace Baby Boomers a částečně od generace X. Preference dává SMS zprávám či jiným mobilním aplikacím. Ty by žádná jiná generace neupřednostňovala. Můžeme tak vidět generační rozdíly ve firmě. Mladší generace nechce využívat písemné dokumenty a dokonce nestaví osobní komunikaci na první místo. Ve výsledku preferuje komunikaci face 2 face, SMS zprávy a telefonování. To generaci XY velmi sblížuje. Na rozdíl odlišuje od generace Baby Boomers.

Na třetí výzkumnou otázku: „Vyskytují se potíže v komunikaci napříč generacemi?“ také nalezneme odpověď v dotazníku i rozhovoru. Nikdo nepovažuje za potíže komunikaci s rozdílnou generací. Naopak lze vyhodnotit, že zaměstnanci i manažeři lépe komunikují s odlišnými generacemi. Žádný závažný problém se kvůli rozdílné věkové kategorie ve firmě nenachází. Takovému problému předchází nedostatek času, neodbornost mezi zaměstnanci a manažery nebo nedostatky v technické vybavenosti.

## **Závěr**

Bakalářská práce se zabývala generacemi X Y Z, ale i dalšími generacemi. Dále potom komunikací, interní komunikací a manažerskou komunikací. Proběhlo šetření ve společnosti BIO SYSTÉM spol. s r.o., která poskytla data od svých zaměstnanců a poskytla rozhovor s jedním ze svých manažerů. Ze získaných dat lze vyhodnotit úroveň komunikace, a zanalyzovat komunikační kanály z hlediska generačních i celkových preferencí.

Cílem práce bylo vytvořit doporučení pro zefektivnění komunikace ve firmě a zjistit, jaké komunikační kanály nejčastěji používají. Doporučení má zohlednit získaná data a navrhnout systém předávání informací mezi generacemi, aby nedocházelo ze komunikačnímu šumu a nedostatku kvality předávané informace.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce představuje způsoby lidské komunikace, proces komunikace a pseudokomunikace, představuje jednotlivé generace a definuje specifika každé z nich. Dále se zabývám interní komunikací, manažerskou komunikací a jejími chybami. V praktické části se zaměřuji na podnikovou komunikaci a mezigenerační porozumění ve firmě. Zabývám se preferencemi komunikačních kanálů, definuji je podle jednotlivých generací a zjišťuji komunikační překážky ve firmě.



## DOPORUČENÍ

Ve společnosti se nacházejí drobné komunikační problémy. Nejedná se však o kritické problémy, které by měly ohrozit chod firmy. Samotný management by měl zlepšit komunikaci se svými zaměstnanci. Někteří z nich mají menší problémy, o kterých manažeři nevědí. V zásadě nevznikají žádné problémy napříč generacemi, ale používané komunikační kanály i jejich preference se liší. Starší zástupci firmy by měli být proškoleni k využívání moderních technologií. Mladší zástupci firmy by naopak měli využívat více osobní komunikace. Problém tak nastává mezi nejmladší a nejstarší generací, které by měli najít společný kompromis k využívání komunikačních kanálů. Generace X, neboli zástupci firmy ve věku od 26 – 40 let nemají větší problém s komunikací. Jejich úroveň odpovídá moderní době. Dále by se manažeři měli lépe informovat od svých zaměstnanců, jelikož nepovažují přijímané informace za dostačující. Je tak důležité na to zaměstnance upozornit, aby nedocházelo k přetížení manažerů. Obecně se ve firmě nachází problém nedostatku času a neodbornost. To může být vyřešeno zvolením správných komunikačních kanálů. Např. přenášení informací pomocí SMS zpráv než komunikovat pomocí písemných dokumentů. Zaměstnanci z generace Y by měli být více tolerováni. Jejich ambicioznost může vytvářet nepřírozené prostředí na pracovišti a tak může vznikat komunikační šum. Její zastoupení ve firmě je malé a proto si mohou připadat méně cenné a demotivované. Zlepšením komunikace s toutle kritickou skupinou může být zlepšena efektivita práce. Pokud manažeři budou lépe komunikovat se svými zaměstnanci a informovat se od nich častěji,lepší se celková komunikace.

Ve společnosti je však dobré pracovní prostředí a panuje zde spokojenost zaměstnanců. Je tedy pravděpodobné, že se za stejné skutečnosti může kvalita společnosti zlepšovat, avšak odstranění těchto komunikačních prostředků by tomu velice pomohla. Manažer je však spokojen se svými zaměstnanci a je ochoten motivovat zaměstnance z různých generací.

## **Resumé**

The bachelor thesis dealt with generations X Y Z, but also other generations. Furthermore, communication, internal communication and managerial communication. An investigation was conducted at BIO SYSTÉM spol. s r.o., which provided data from its employees and provided an interview with one of its managers. From the obtained data it is possible to evaluate the level of communication and analyze communication channels in terms of generational and overall preferences.

The aim of the work was to create recommendations for streamlining communication in the company and to find out which communication channels they use most often. The recommendation is to take into account the data obtained and to design a system for the transmission of information between generations in order to avoid communication noise and a lack of quality of the transmitted information.

The work is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part of the work presents the ways of human communication, the process of communication and pseudo-communication, presents the individual generations and defines the specifics of each of them. I also deal with internal communication, managerial communication and its errors. In the practical part I focus on corporate communication and inter-generational understanding in the company. I deal with the preferences of communication channels, define them according to individual generations and identify communication barriers in the company.

## **RECOMMENDATION**

There are minor communication problems in the company. However, these are not critical issues that should jeopardize the operation of the company. The management itself should improve communication with its employees. Some of them have minor problems that managers do not know about. In principle, there are no problems across generations, but the communication channels used and their preferences differ. Older company representatives should be trained to use modern technologies. Younger company representatives, on the other hand, should use more personal communication. The problem thus arises between the youngest and oldest generations, who should find a common compromise on the use of communication channels. Generation X, or company representatives aged 26-40, do not have a major communication problem. Their level corresponds to modern times. Furthermore, managers should be better informed by their employees, as they do not consider the information received to be sufficient. It is so important to warn employees to avoid overloading managers. In general, the company has a problem of lack of time and unprofessionalism. This can be solved by choosing the right communication channels. E.g. transmitting information using SMS messages rather than communicating using written documents. Generation Y employees should be more tolerant. Their ambition can create an unnatural environment in the workplace and thus create communication noise. Her representation in the company is small and therefore they may feel less valuable and demotivated. Work efficiency can be improved by improving communication with this critical group. If managers communicate better with their employees and learn from them more often, overall communication will improve.

However, the company has a good working environment and employee satisfaction. It is therefore likely that the quality of society may improve under the same facts, but removing these means of communication would be very helpful. However, the manager is satisfied with his employees and is willing to motivate employees from different generations.

## Použité zdroje

### Knižní literatura:

BERG, Monika van den. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.

BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla: jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1313-6.

BYSTROV, Vladimír, RŮŽIČKA, Miloš a Mezinárodní politologický ústav. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4104-8.

DUPLINSKÝ, Josef, BRYCHTOVÁ, Šárka a Ústav veřejné správy a práva. *Komunikace ve veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-645-1.

FIEDLER, Jiří, HORÁKOVÁ, Jana a Katedra řízení. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana a STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. s. 134-135. ISBN 80-85943-99-9.

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

HOŠKOVÁ, Lenka a LAKATOŠOVÁ, Jana. *Komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-407-5.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

JANOUSEK, Jaromír. *Sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1968.

JANOUSEK, Jaromír. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.

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

KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav a Stavební fakulta. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava, KUKELKOVÁ, Adéla a Filozofická fakulta. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

LAMSER, Václav. *Komunikace a společnost: úvod do teorie společenské komunikace*. Praha: Academia, 1969.

McCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations.*, 2018. ISBN: 978-0-9924839-0-6 .

MICHALÍK, David. *Interní komunikace: metodická příručka.* Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-08-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2002. ISBN 80-7318-099-5.

MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

PAVLŮ, Dušan. *Marketingové komunikace a firemní strategie.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2004. s. 36-37. ISBN 80-7318-178-9.

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

STRNADOVÁ, Věra. *Specifické neverbální projevy neslyšících lidí.* Praha: Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, c2008. ISBN 978-80-87218-28-0.

STRŽÍŽOVÁ, Vlasta a Fakulta informatiky a statistiky. *Manažerská komunikace.* Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, ŠIKÝŘ, Martin a Ambis (vysoká škola). *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů.* Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7418-279-2.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie.* Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

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

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

### **Internetové zdroje:**

BAILEY, J. Sandra. Couple Relationships: Communication and Conflict Resolution., 2009. [online]. [cit. 2.3.2020] Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20171215110917/http://store.msuetension.org/publications/HomeHealthandFamily/MT200917HR.pdf>.

BEJTKOVSKÝ, Jiří. *The employees of baby boomers generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. Journal of Competitiveness* [online]. 2016, vol. 8, iss. 4, s. 105 – 123. [cit. 7.3.2020]. ISSN 1804-1728. Dostupné z: [https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=236&cp=.](https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=236&cp=)

Slovník spisovného jazyka českého. [online]. [cit. 5.3.2020]. Dostupné z: <https://www.ssjc.ujc.cas.cz/search.php?hledej=Hledat&heslo=%C5%99e%C4%8D&sti=EMPTY&where=hesla&hsubstr=no>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Ilustrace struktury sdělení.....	3
Obr. 2: Logo BIO SYSTÉM spol. s r.o.....	26
Obr. 3: Struktura společnosti BIO SYSTÉM spol. s r.o.....	27



## Seznam grafů

Graf 1 - Respondenti.....	29
Graf 2 – Používané komunikační kanály.....	32
Graf 3 – Komunikační kanály dle generací.....	33
Graf 4 – Preference komunikačních kanálů.....	34
Graf 5 – Preference komunikačních kanálů dle generací.....	35
Graf 6 – Překážky v interní komunikaci.....	37

# Seznam příloh

## Příloha č. 1 - Dotazník

### DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentem právnické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude následně sloužit k zefektivnění interní komunikace ve společnosti BIO SYSTÉM spol. s r.o.

Dotazník je anonymní a bude použit při zpracování bakalářské práce na téma Generace X,Y,Z mezigenerační porozumění, komunikace, interakce.

Odpovídejte prosím pravdivě, ať je šetření co nejefektivnější.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

#### ZÁKLADNÍ INFORMACE

Zakřídžte vhodnou odpověď:

Pohlaví:

Žena

Muž

Věk:

25 a méně

26 – 40

41 – 55

56 a více

Pracovní pozice:

Manažer/vedoucí

Zaměstnanec

U níže uvedených výroků udělejte křížek dle toho, zda s daným tvrzením souhlasíte či nikoliv.

		SOUHLASÍM	SPÍŠE SOUHLASÍM	NESOUHLASÍM	NEMOHU POSODIT
1.	Komunikace s kolegy či nadřízenými je výborná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Na pracovišti dochází k nedorozumění.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Překážkou v komunikaci s kolegy či manažery je věkový rozdíl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Vycházím lépe s kolegy či manažery rozdílné věkové kategorie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Na pracovišti mám někoho, na koho se v případě problémů mohu obrátit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Svůj názor mohu vyjádřit bez obav.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Všechny důležité informace získávám včas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Jsem přehlcován množstvím informací.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

U níže uvedených položek vyberte 3 odpovědi a u každé otázky označte číslicemi 1 až 3 jejich pořadí v pravém sloupci.

**9. Jaký komunikační prostředek v pracovním prostředí nejčastěji využívám:**

Osobní rozhovor/gesta	
Telefonování	
SMS zprávy, mobilní aplikace	
Písemné dokumenty	
Elektronická pošta	
Jiné:	

**10. Jaký komunikační prostředek v pracovním prostředí bych nejvíce upřednostňoval/a:**

Osobní rozhovor/gesta	
Telefonování	
SMS zprávy, mobilní aplikace	
Písemné dokumenty	
Elektronická pošta	
Jiné:	

**11a. Nejčastější komunikační překážkou je/jsou:**

Rozdíl v úrovni znalostí/neodbornost	
Časová vytíženost	
Nedostatky v technické vybavenosti	
Rozdíl v kultuře či sociálním zařazení	
Nedorozumění kvůli věku	
Žádná není	
Jiné:	

**11b. Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a „Nedorozumění kvůli věku“, upřesněte o jakou věkovou kategorii se jedná (možno zvolit více):**

25 a méně	<input type="checkbox"/>
26 – 40	<input type="checkbox"/>
41 – 55	<input type="checkbox"/>
56 a více	<input type="checkbox"/>

## Příloha č. 2

### *Otázky pro manažera:*

1. Je komunikace ve firmě dostačující?
2. Jaké komunikační kanály využíváte ve firmě?
3. Jakými způsoby jsou podřízení informováni?
4. Jakým způsobem vás informují podřízení?
5. Myslíte si, že zaměstnance dostatečně informujete?
6. Myslíte si, že zaměstnance dostatečně motivujete?
7. Myslíte si, že s Vámi mohou zaměstnanci hovořit bez obav?
8. Myslíte si, že může být problémem v komunikaci věkový rozdíl?
9. Jaké jsou podle vás slabé a silné stránky komunikace ve vaší firmě?
10. Jakým způsobem by se podle Vás mohla zlepšit komunikace v podniku?