

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

MEZIGENERAČNÍ ROZDÍLY V KOMUNIKACI

Bakalářská práce

Dominika MASTNÍKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Dominika Mastníková**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**

Název tématu: **Mezigenerační rozdíly v komunikaci**

Cíl: Cílem bakalářské práce je diagnostikovat hladiny komunikačních šumů vznikajících užíváním různých komunikačních kanálů ve vybraném věkově heterogenním týmu společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Rámcový obsah:

1. Komunikace a komunikační proces
2. Efektivní komunikace a druhy šumů
3. Výzkumná šetření s cílem diagnostikovat hladiny komunikačních šumů
4. Výsledky výzkumného šetření a návrhy ke zlepšení komunikace ve vybraném týmu

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:


1. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
2. GREAVESTONE, D. *Effective Communication Skills: Psychology Guide for Conversation in Marriage, in Relationship, in Business Professional, Public Speaking. Communication Skills Training Also for Nonviolent*. 2019.
3. JANOUŠEK, J. *Psychologické základy verbální komunikace*. 2015. č. ISBN 978-80-247-4295-3.
4. HNÁTEK, M. *Postavení komunikace v systému malého a středního podniku s cílem zabezpečení jeho úspěšného vicegeneračního vývoje*. Disertační práce. FaME UTB, 2016.
5. DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada, 2008. 420 s.
6. BUREŠ, I. *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-166-9.


Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.
Garantka studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Dominika Mastníková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 4. 12. 2020

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, včasné poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji zaměstnancům Škoda AUTO a.s. oddělení Nákupu, kteří byli respondety výzkumného šetření.

Obsah

Úvod.....	7
1 Komunikace a komunikační proces	8
1.1 Komunikace	8
1.2 Rozdělení komunikace	9
1.3 Funkce komunikace	12
1.4 Komunikační proces.....	13
1.5 Generace	15
2 Efektivní komunikace a druhy šumů	20
2.1 Efektivní komunikace	20
2.2 Šumy.....	23
3 Výzkumná šetření s cílem diagnostikovat hladiny komunikačních šumů	25
3.1 Škoda Auto a.s.....	25
3.2 Oddělení Nákupu v ŠA.....	26
3.3 Formulace výzkumného problému	26
3.4 Cíl výzkumu.....	27
3.5 Technika výzkumu.....	27
3.6 Časový a věcný harmonogram.....	28
4 Výsledky výzkumného šetření a návrhy ke zlepšení komunikace ve vybraném týmu	29
4.1 Výsledky výzkumného šetření.....	29
4.2 Návrhy ke zlepšení.....	39
Závěr	42
Seznam literatury	43
Seznam obrázků a tabulek.....	46
Seznam příloh	47

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

Úvod

Komunikace je výměnou a přenosem informací v mluvené, psané, obrazové či jiné formě. Pro chod společnosti je správný přenos informací tím nejdůležitějším prvkem. Ovlivňuje nejen činnosti, ale i výkon zaměstnanců. Problém nastává v nevhodně zvoleném komunikačním kanálu, či neochotě přijímat informace. Právě na neochotně přijímání sdělení může mít vliv mezigenerační rozdíl mezi pracovníky.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá teoretickými poznatky o komunikaci, jejích funkcích, komunikačním procesu a druhy komunikace. V neposlední řadě je to rozdělení generací baby boomers, X, Y, Z, které úzce souvisí s přenosem informací a využitím komunikačních kanálů. Generace jsou teoreticky popsány. Praktická část je zaměřena právě na zjištění kvality komunikace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. konkrétně v oblasti Nákupu. Výzkumné šetření v praktické části zkoumá celkovou atmosféru na pracovišti, jaké komunikační kanály jsou zvoleny pro přenos sdělení a jejich kvalita přenosu, zda na pracovišti vzniká komunikační problém, přesněji o mezigenerační problém v komunikaci. Dále je zkoumán vliv komunikačních šumů na sdělení.

Cílem výzkumu je zjistit, jaký komunikační kanál je vhodný a nejvíce preferovaný na pracovišti. Zjistit, zda na pracovišti vznikají mezigenerační problémy v komunikaci mezi kolegy či mezi nadřízenými nebo podřízenými. Jakým komunikačním šumem jsou pracovníci Nákupu na pracovišti ovlivněni.

V závěru následuje zhodnocení situace na konkrétním pracovišti, porovnání se stanovenými cíli a navržení nejvhodnějšího řešení pro zlepšení a zefektivnění komunikaci.

1 Komunikace a komunikační proces

První kapitola se zabývá obecnými informacemi o komunikaci. Vysvětlí základní pojmy a rozdělení, její funkce, komunikační proces a rozdělení generací.

1.1 Komunikace

Kde komunikace vznikla? Již od počátku života na planetě spolu komunikovali jednobuněčné organismy. Nejstarší doloženou informací o komunikaci je z doby neandrtálců, díky jejich dochovaným malbách na zdech jeskyní. Malby sloužily jako historický záznam, z kterých se učili nové generace. Z toho vyplývá, že komunikací se nerozumí pouze slova, ale je to každé chování, sdělení, sdílení života, náplň, zážitky, a další. Nekomunikují jenom lidé, ale i zvířata, jak uvádí Wernerová (2010). Plaňava (2005) říká: lidé komunikují, když zrovna dělají to, co dělají. Nejde pouze o slova, ale i o činy.

V neformálním vysvětlení pojmu komunikace lze říct, že komunikací se rozumí navázání kontaktu a dorozumění se s druhým člověkem (Adair, 2004). Ve formálním pojetí „*komunikace je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů*“ (Adair, 2004, s. 18).

Z psychologického hlediska jde v komunikaci o sebe prezentaci a sebe potvrzování. To znamená, vyjádření postojů k předmětu, ale i k příjemci sdělení. Jelikož nejde nekomunikovat, jde o různou úroveň ovlivňování, působení, usnadňování či znesnadňování porozumění. (Mikuláščík, 2010).

Slovo komunikace je latinského původu, znamená něco spojovat. Může se jednat o spojování jako označení pro dopravní síť, přemísťování materiálu, lidí, ale také myšlenek, pocitů, postojů a informací od jednoho člověka k druhému (Mikuláščík, 2010). Psychologický slovník komunikaci vymezuje jako dorozumívání a sdělování. V psychologii jde především o přenos myšlenek, postojů, emocí a jednání od jedné osoby ke druhé.“ (Hartl, Hartlová, 2000). Dle Šedé (2014) je komunikace nejdůležitější lidská schopnost.

Definice pojmu komunikace je nespočet. Mikuláščík (2010) shrnuje nejdůležitější charakteristiky. Komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování. Je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem. Během

komunikace dochází k výměně názorů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů a je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.

1.2 Rozdělení komunikace

Komunikace se rozděluje na dva hlavní pilíře a ty se dále rozdělují na formy, ve kterých je realizovaná:

1. přímá – přímý sociální kontakt, verbální, nonverbální
 - a) verbální
 - b) neverbální (nonverbální)
2. nepřímá – zprostředkovaná třetím faktorem (komunikačním prostředkem)
 - a) komunikace činem – jak se člověk chová, jedná v sociální skupině
 - b) vizuální komunikace – vizuální média (internet, tiskoviny, reklamní poutače, dopravní značení, orientační tabule) (Čechová, 2017).

Existují další typy a druhy komunikace:

- intrapersonální (individuální, může být zdrojem šumů a bariér)
- interpersonální (mezi osobami)
- jednosměrná (od komunikátora ke komunikantovi)
- obousměrná (=reciproční) (mezi komunikátorem a komunikantem dochází ke zpětné vazbě)
- soukromá (adresovaná určitým komunikantům)
- hromadná (rozsáhlé rozšiřování pomocí komunikačních prostředků – televize, rozhlas, tisk)
- digitální (racionální, logická, funkce levé mozkové hemisféry)
- analogová (obrazná, metaforická, imaginární, funkce pravé hemisféry) (Zdeněk Palán, 2002).

Další komunikační formy ve firemním prostředí mohou být formální či neformální. Formální vyplývá z organizačního schématu firmy, její hierarchie a mocenského propojení. Neformální vzniká mezi lidmi napříč organizační strukturou, posiluje vztahové a informační propojení organizace. Na druhou stranu tento způsob

komunikace může být neefektivní, pokud nejsou předávány informace potřebné k fungování organizace a tímto se neefektivně využívá pracovní doba (Šrůtková, 2008).

1.2.1 Verbální komunikace

„Při verbální komunikaci se používá verbálních prostředků, to znamená slovních výrazů mluvených či psaných a dalších odvozených znakových soustav, jako jsou jazyky vědecké a umělecké“ (Výrost, Slaměník a Sollárová, 2019, str. 168) Již od raného dětství se člověk učí jazyku lidí, kteří se vyskytovali v jeho okolí. Učil se komunikaci, jak fonologické (zvukový systém), sémantické (význam slov) a syntaktické (řazení slov do vět) systémy. Při verbální komunikaci je důležité se řídit gramatickými pravidly. O tom se zmiňuje DeVito (2008). Důležitá je i mentální a biologická způsobilost. Způsobilosti jsou dány určitou úrovní inteligence či neporušeností řečového ústrojí a nervového systému (Čechová, 2017).

Dle Vymětala (2008) verbální komunikace má řadu nevýhod. Je náročná na čas, problémem jsou komunikační šумы a bariéry, deformace ústního sdělení apod. Je důležité volit vhodná slova ke sdělení, protože ovlivňují myšlení, chápání, jednání a celkovou atmosféru při komunikaci. Pokud jsou zvolena špatná slova, komunikace může být demotivující, brzděná a vyskytují se problémy a obavy z deformovaného pochopení sdělení. Pro úspěšnou komunikaci je velmi důležité volit slova pečlivě a být pozitivní.

Způsoby, jak lze vést verbální komunikaci jsou čtyři:

- monolog
- dialog, rozhovor
- diskuse
- polemika

Úskalí je mnoho, avšak nevhodná jsou, pokud komunikant skáče do řeči, říká slova, která jsou zlovykem (tedy, co, jaksi). Používá slovní parazity („ehm“, „takže“, „jakoby“) nebo dvojsmysly či uráží, osočuje, napadá druhého (Čechová, 2017).

1.2.2 Neverbální komunikace

„Při neverbální komunikaci se používá mimoslovních prostředků, jako jsou pohledy, gesta, doteky, prostorové umístění, pohyby, výrazy tváře, neverbální aspekty řeči“ (Výrost, Slaměník a Sollárová, 2019, str. 168). Neverbální komunikace je tedy komunikace beze slov a je komunikací starší než verbální. V dobách, kdy pralidé nekomunikovali slovně, gestikulovali, mračili se nebo naopak usmívali a používali další mimiku, například rozšiřování zorniček, jak zmiňuje DeVito (2008). Janáčková (2009) uvádí, že díky mimoslovní komunikaci lze vyjádřit své emoce, tzn. pocity, nálady, afekty, dále projevit svůj zájem, vytváření dojmů o osobě atd. Z těchto definic vyplývá, že základním systémem je lidské tělo. Objekt, pohlazení nebo podání ruky jsou další způsoby, jak lze komunikovat. (Adair, 2004).

Projevy neverbální komunikace:

- mimika
- kinezika
- oční kontakt
- paralingvistika
- proxemika
- gestika
- způsob prezentace v sociálním okolí – styl oblečení, účes, líčení, doplňky, čistota (Mousová, 2013).

Pomocí těchto neverbálních projevů komunikace lze dopředu předpokládat následnou verbální komunikaci. Pokud je člověk dobrým pozorovatelem těchto projevů, může si promyslet další dobře zvolená slova ve verbální komunikaci.

Na žebříček významnosti neverbálních projevů poukazuje Mikuláščík (2010), kde největší význam při projevu je v oblasti obličeje a hlavy, protože tuto část těla člověk vnímá nejvíce. Oční kontakt a mimika je první projev, kterého si osoba všimne. Podle nich může člověk posoudit, s jakým člověkem přišel do kontaktu. Další místo zaujímají pohyby rukou a paží. Ruce jsou i pomocníkem při vyjadřování nebo vysvětlování sdělení a člověk si tak může utvořit představu o sdělení. A v poslední řadě to jsou pohyby, pozice těla a nohou. Je známé, že překřížení nohou znamená

stydlivost či strach. Nicméně člověk může být unavený či ho bolí za krkem, a tak nelze všem neverbálním signálům přičítat jejich význam.

Lidé se již od dětství učí neverbální komunikaci stejně tak jako verbální. Většinu neverbálního chování se naučí od svým rodičů, může to být postoj, gestikulace rukami nebo pohyby úst při mluvení.

Ve filmu Marečku podejte mi pero (1976) je nádherná ukázka, že člověk s výraznou neverbální komunikací, v tomto případě chůze a gestikulace rukami, těžko nachází slova pro verbální vyjádření.

1.3 Funkce komunikace

Vybíral (2005) rozděluje pět funkcí komunikace:

- Informativní – to znamená, že díky komunikaci informujeme, předáváme zprávu, doplňujeme jinou, protože známe a víme více podrobností, také oznamujeme a prohlašujeme
- Instruktažní – po příchodu nového zaměstnance do zaměstnání díky této funkci zasvěcujeme a učíme nového zaměstnance, navádíme nebo také dáváme recept
- Persuazivní, také přesvědčovací funkce. Snaha o změnění názoru nebo převzetí příjemce zprávy na svou stranu, zmanipulovat nebo ovlivnit.
- Vyjednávací nebo operativní, kdy se řeší nebo snaží vyřešit, dospět k dohodě.
- Zábavní funkce, která má za úkol rozveselit druhého, nebo sebe samotného či rozptýlit.

Tyto funkce mohou být ovlivněny motivací, objektivním využitím a záměrem všech zúčastněných (Čechová, 2017). Kvalitní řečník umí všechny funkce používat a zároveň je mezi sebou kombinovat tak, aby nepřišel o pozornost posluchače.

Mikuláščík (2010), který vychází z Vybírala, rozšiřuje tyto funkce.

- Poznávací – úzce souvisí s funkcí informativní. Pomocí funkce poznávací se sdělují zážitky a s tím jsou nabírané nové zkušenosti.
- Přesvědčovací – úkolem je změna názoru člověka pomocí argumentace a logiky.

- Posilující a motivující – posiluje pocity a vztah.
- Svěřovací – člověk se svěřuje důvěrnými informacemi svým kamarádům či blízkému okolí, protože hledá podporu, pomoc či pochopení.
- Úniková – odbočení k jinému tématu.
- Vzdělávací/výchovná – cílem je předávání informací pomocí vzdělávacích institucí. Může také obsahovat kontrolu a dozor.
- Souvztažnost – pochopení a vstřebání informace, uvědomění či upevnění postoje a názorů.

Je možné rozdělit funkce komunikace i v pracovním prostředí (v organizaci) (Mikuláščík, 2010).

- Úkolová pracovní funkce – závislá na pravidelném a stálém komunikování k dokončení stanovených úkolů. Ve firemním prostředí je nejdůležitější dvousměrná komunikace mezi vedením a zaměstnanci a tím je zaručena kvalitní a efektivní práce.
- Sociálně podporující funkce – vytváří harmonickou organizaci, ve které jsou zaměstnanci přátelští, podporující spokojenost zaměstnanců pomocí sportovních, společenských akcí a výletů.
- Motivační funkce – stimuly, které uspokojí zaměstnance, jejich iniciativu a identifikaci s úkoly, týmem a organizací.
- Integrační funkce – začlenění pracovníků do organizace s pocitem, že jsou její součástí.
- Inovační funkce – poskytuje zaměstnancům prostor pro inovaci.

Jednotlivé funkce nemají své jednoznačné hranice, proto se velmi často překrývají.

1.4 Komunikační proces

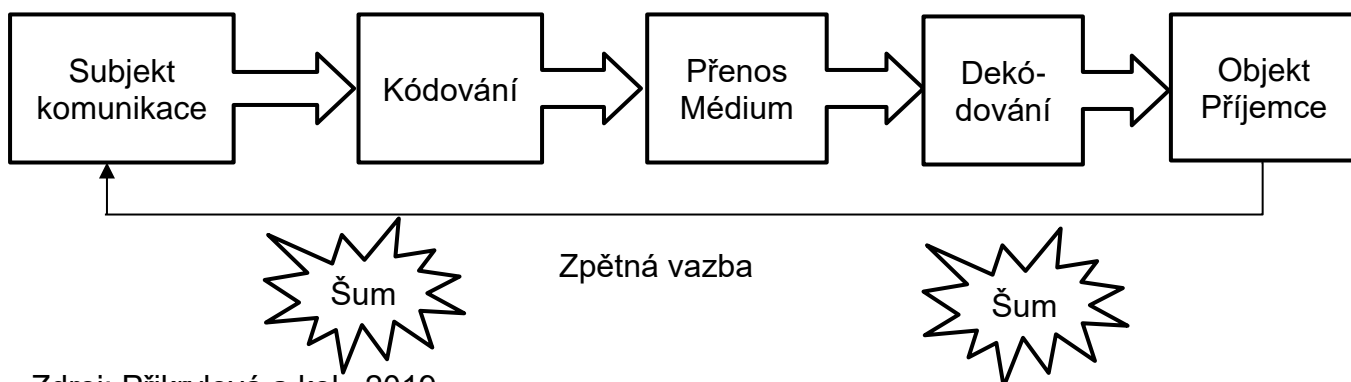
Komunikační proces se skládá z určitých částí neboli prvků. Specifikuje, kdo s kým komunikuje, co je obsahem, prostřednictvím čeho je sdělení předáváno a jaký efekt či účinek komunikace má.

„Komunikační akt mluvčího k příjemci sdělení lze rozdělit na devět částí:

1. Motivace mluvčího

2. Záměr či intenci mluvčího
3. Smysl sdělení pro mluvčího
4. Kódování mluvčím
5. Promluva s věcným obsahem sdělení
6. Dekódování příjemcem
7. Smysl sdělení pro příjemce
8. Odhad záměru či intence mluvčího příjemcem
9. Efekt sdělení na příjemce včetně jeho motivace“ (Výrost, Slaměník a Sollárová, 2019, str. 169).

Komunikační proces je uzavřený cyklus, kde odesílatel sdělení kóduje a většinou tuto myšlenku verbalizuje. Zakódované sdělení se přenese pomocí nějakého média. Médium se rozumí verbální projev, psaný, elektronický. Příjemce sdělení poté myšlenku dekóduje a obvykle odesílá odpověď neboli zpětnou vazbu. Bohužel na tento proces působí různé šumy a komunikaci narušují (Botek, 2007).



Zdroj: Přikrylová a kol., 2019

Obr. 1 Model komunikačního procesu

Subjekt komunikace neboli odesílatel, komunikátor je vysílatelem informace. Obsah a kvalita sdělení závisí na postojích, náladě a zkušenostech odesílatele. **Kódování** je proces transformace myšlenky do mluvené či psané formy. **Přenosovým médiem** jsou tzv. komunikační kanály, způsoby, kterým je zpráva poslána. V praxi se lze setkat např. s osobní komunikací ve formě schůzky tváří v tvář, komunikací pomocí telefonního či jiného hlasového přenosu na dálku, textovou komunikací ve formě e-mailů, sociálních médií, diskusí na internetu, tištěných médií a v posledním řadě to jsou televizní nebo rozhlasová vysílání.

Příjemce po obdržení sdělení **dekóduje** sdělení. Jedná se o transformaci opačnou kódování, tedy převod sdělení zpět na myšlenku. Důležité je porozumět mluvenému nebo psanému slovu, ale také gestům a výrazům v tváři odesílatele. **Příjemce** je posluchač, osoba, která má sdělení obdržet. **Zpětná vazba** je v komunikaci velice důležitá. Pomocí zpětné vazby odesílatel zjišťuje, jak příjemce sdělení vnímá a jak reaguje ve své odpovědi. **Šumy** zkreslují sdělení během komunikačního procesu (Univerzita-Online, 2012).

DeVito (2008) poukazuje na rozdělení komunikačního procesu na tři pojetí. První je **lineární** pojetí. Komunikace směřuje od mluvčího, který mluví k posluchači, který naslouchá. Je to relativně přímá cesta, v rozdílných časech. „*Ten, kdo mluví, nenaslouchá, a ten, kdo naslouchá, nemluví*“ (DeVito, 2008, s. 32).

Poté následuje druhé pojetí, **interakční**. Oba účastníci, mluvčí i naslouchač se střídají v těchto pozicích. Jde o proces, kdy A mluví, B poslouchá, poté B reaguje, mluví a A naslouchá.

Třetím a také v současnosti uznávaným procesem je **transakční**. Každý účastník zde funguje jako mluvčím i posluchač zároveň. „*Ve stejném okamžiku, kdy vysílá sdělení, také přijímá sdělení ze své vlastní komunikace i z reakcí druhého účastníka*“ (DeVito, 2008, s. 32).

1.5 Generace

Populace se rozděluje na 4 generační skupiny. Zkoumají se rozdíly v jejich chování, názorech a životních hodnotách. Každá generace se právě těmito znaky liší. Rodiče u svých dětí pozorují jiné postoje a názory, jak moc se liší od jejich a jinak tomu není v pracovním prostředí, kde na jednom pracovišti pracují různé generace (Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019).

Toto rozdělení je závislé na lokalitě, historických událostech.

První generace se nazývá **Baby boomers**. Je to generace poválečná a v této době se narodilo hodně dětí (Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019). Jde o generaci, která se řadí do let 1945–1965. Je silným ročníkem, ale v dnešní době tato generace odchází do důchodu, i když se s nimi na pracovišti můžeme ještě potkat. Jejich silnou stránkou je velký respekt k autoritám, potřeba jistoty a loajalita k institucím. Rádi se učí životem a upřednostňují hierarchickou společnost. Nové

technologie jsou pro ně bonusem. Generace Baby boomers pracuje v lokálních společnostech, než aby se stěhovala za prací (Gradua, 2016).

Druhá je **generace X**, kterou zastupují lidé narozeni v letech 1966-1979. V České republice jsou také nazýváni jako „Husákovy děti“ (Gradua, 2016). Tato generace zastává heslo „nejdříve práce, potom zábava“ a lze z toho vyčíst, že lidé narozeni v této generaci budou velice pracovití a při své práci pečliví a zodpovědní. Jsou to osoby většinou vysokoškolsky vzdělané, protože ne všichni z mužské populace chtěli jít na vojnu (Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019). Průzkum Myths, Exaggerations and Uncomfortable Truths, který byl realizován společností IBM Institute for Business Value v roce 2014 zjistil, že 64 % této generace požaduje odměny a pochvaly za dobře odvedené práce (IMB Institute for Business Value, 2015). Rádi poučují mladší generace o zaběhlých postupech a způsobech. Neradi se učí novým věcem, které nejsou prověřené. Pochtivě dochází do svého dlouholetého zaměstnání. Pracovní a soukromý život oddělují. Jsou velmi šetřiví, část mezd ukládají na stáří a další část pro své děti, proto nemají rádi zadlužení se hypotékou, půjčkami, úvěry (Gradua, 2016). Z hlediska finanční gramotnosti, tato generace je příliš šetřivá a utrácí vydělané finance za potřebné věci, ale ty ušetřené si schovává na účtech na horší časy (Moravcová, 2020).

Třetí generací je **generace Y**. Jsou to lidé narozeni v letech 1980-2000 a jsou často označováni jako mileniálové, protože se narodili na přelomu tisíciletí (Khelerová, Haunerová, Šimonovská, 2019). V pracovním prostředí se odlišují digitální gramotností. Říká se, že jsou líní, povrchní, drzí, bez respektu a pokory. Své vydělané finance obratem utratí (Moravcová, 2020). Ale ve skutečnosti je tomu naopak. Přejí si finanční stabilitu a rozmanitost při výkonu své práce, jak uvádí průzkum s názvem Myths, Exaggerations and Uncomfortable Truths, který byl realizován společností IBM Institute for Business Value v roce 2014. Dále průzkum ukázal, že za odvedenou práci nepotřebují pochvalu. Vyvrácena byla i pravda, že tato generace je závislá na digitálních technologiích. Preferují face-to-face kontakt (IMB Institute for Business Value, 2015). Zástupci generaci si nejraději užívají života a často obměňují své zaměstnání, rychle se učí. Na druhou stranu jsou to lidé velmi ambiciózní, ale někdy až příliš (Gradua, 2016).

V poslední řadě je to **generace Z**, někdy také N. Generace narozená od roku 2000 až do současnosti. Jsou to dospívající lidé, kteří tráví mnoho času u počítačů nebo

mobilních telefonů ve škole nebo ve svém volném čase doma. Ovládají moderní aplikace jako je Facebook, mají své blogy nebo natáčejí videa na YouTube. Jejich komunikace probíhá právě přes virtuální svět v podobě chatů a zpráv (Gradua, 2016).

V dnešní době se na pracovišti setkávají nejčastěji generace X a Y. Proto v následující tabulce jsou poukázány odlišnosti.

Tab. 1 Odlišnosti generací X a Y

	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě.“	Generace Y „Život začíná po práci.“
Peníze	hodnota	prostředek
Snaha o skloubení pracovního a osobního života (Work-Life Balance)	nikoli – pracovní život je upřednostňován	ano
Využívání moderních technologií	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	Ochota měnit pracovní místa
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přes čas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota se stěhovat za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více

Pohled na svět	pesimisté či realisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity
Vzdělávání a rozvoj	tradiční (např. přednášky, semináře), skupinové	moderní (např. koučink, mentoring, rotace práce), individuální
Vytrvalost („tah na branku“)	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Nákupní chování	dle reklamy	dle doporučení kamarádů
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
Podřízení se pravidlům, nařízením, autoritám	bez problému	s problémy
Zpětná vazba	pravidelná, ale ne příliš častá	neustálá

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016

V pracovním prostředí si generace Y připadá, jako by generace X byla jejich rodiči a neustále je poučovala o zaběhlých, zastaralých procesech. Generace Y by raději přinášela do firmy nový pohled na fungování procesů. Více se angažuje, protože je

pro ně důležitější finanční růst a tím pádem i vyšší finanční ohodnocení. Pro zlepšení kvality práce mezi Y a X generacemi je důležité vzájemné naslouchání a hledání průniku a sladění názorů a vzít si z informací pozitiva i negativa (Moravcová, 2020).

2 Efektivní komunikace a druhy šumů

Druhá kapitola říká, jak by měla vypadat efektivní komunikace, jaké jsou její zásady a principy a s jakými šumy se lze setkat při komunikaci.

2.1 Efektivní komunikace

Komunikace se stává efektivní pomocí sdělování informací a nasloucháním. Nejde však jen o naslouchání očima a ušima, ale i srdcem. Ušima člověk naslouchá od malička a učí se porozumět slyšenému slovu. Proto klíčovým bodem efektivní komunikace je poslouchání a stát se dobrým posluchačem. Výhodou je získání myšlenek a informací, které mohou být v budoucnu přínosné. Naslouchání druhých vede ke zdokonalení vztahu a případné pomoci na oplátku. (Adair, 2004) Oči vnímají výraz tváře při sdělování a navazují oční kontakt. Podle pohybu očí se dá poznat upřímnost nebo faleš. Srdce čte mezi řádky, umí naslouchat tomu, co oči nevidí a co uši neslyší.

Pravda o efektivní komunikaci je taková: Jde o respektování partnerů, kteří si vyměňují informace a jsou schopni je věcně a správně kódovat a poté dekódovat. Důležitou součástí je zpětná vazba. Cílem je výměna informací s cílem ovlivnit další činnost či jednání druhého. Zpětná vazba by měla pomáhat ke kvalitnímu komunikačnímu procesu a nebyť osobním útokem. Měla by být rychlá, spolehlivá a srozumitelná. Pozitivní naladění také ovlivňuje efektivnost komunikace. Účastníci by měli vidět sdělení jako výzvu, inspiraci a příležitost. (<http://skolicistredisko.net>)

Na efektivní verbální komunikaci, ať už se jedná o formální i neformální formu, se vztahuje šest zásad a principů, které *„řídí umění neboli moc sdělovat či vyjadřovat myšlenky prostřednictvím mluveného slova“* (Adair, 2004, s. 67).

1. Srozumitelnost – *„To, co je dobře pochopeno, lze srozumitelně vyjádřit a snadno se vynoří na povrch slova, která to vysloví“* (básník Nicolas Boileau, 1764). Vyjádření básníka znamená, že srozumitelné sdělení se rodí v hlavě člověka, který má jasné myšlení, a proto je jeho ústní projev srozumitelný, snadno pochopitelný. Není to jen o zvolených slovech nebo větách, ale o mysli. Nelze vždy předpokládat, že srozumitelné znamená pravdivé. Pravidlem srozumitelnosti je, vyvarovat se nejasných narážek, zmínek, obskurních

poznámek, slov, která jsou moderní, avšak nejasná. Uspořádat či strukturovat to, co se říká, aby bylo jasné.

2. Připravenost = být připraven, aneb štěstí přeje připraveným. „*Aktivní, vědomé uvažování a úsilí před samotnou akcí*“ (Adaire, 2004, s. 67). Nepřipravenost a nepokoušení se přichystat na očekávanou situaci znamená, být nepřipraven. „*Mám šest rádců (a ti mě naučili vše, co znám); Jejich jména jsou Co, Proč, Kdy, Jak, Kde a Kdo*“ (verše Rudyarda Kiplinga, báseň The Elephant Child z knihy Just So Stories, 1902). Verše říkají o šesti zásadách, o kterých je nutno přemýšlet v předstihu.

- Kdo – s kým proběhne komunikace, jejich zájmy, jejich hodnoty a předpoklady, v čem jsou jedineční?
- Co – o čem se bude mluvit, bude řečeno to, co je na mysli.
- Jak – vhodnost zvolených slov či audiovizuálních pomůcek a správně naplánovaná osnova. Důležitost sdělení.
- Kdy – načasování, aby byl příspěvek relevantní k probíhající události či problematice. Zda je vhodná doba na dané sdělení.
- Kde – výběr vhodného místa na určité sdělení.
- Proč – mluvčí by měl dobře vědět, proč by ho posluchači měli poslouchat. Mluvčí by měl znát důvod (důležitost), proč sděluje.

Např. kdo – bezpečnostní technik

co – ohlášení požáru

jak – stručně, důrazně

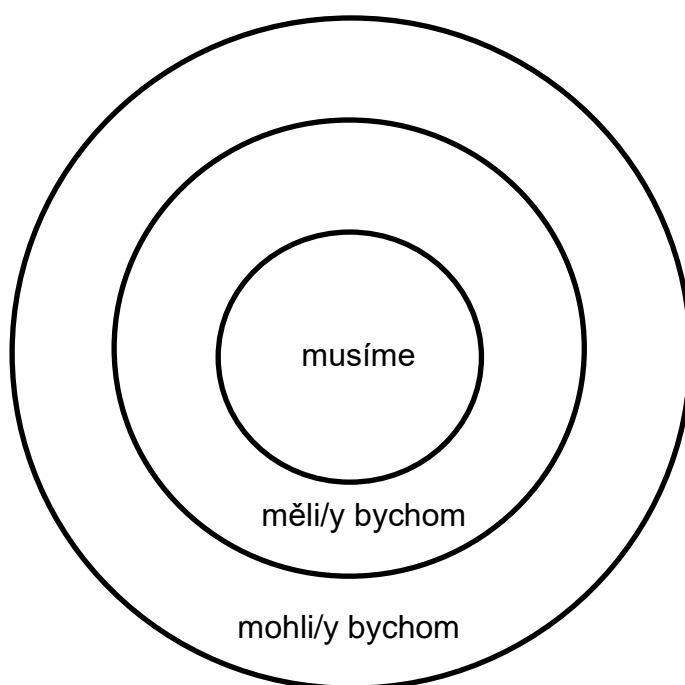
kdy – ihned po vypuknutí požáru

kde – firemní rozhlas

proč – protože vypukl požár

3. Jednoduchost – sdělení nesmí být složité či komplikované. „*Zjednodušovat znamená učinit něco méně komplikované či splatitelné a docílit, aby dosáhlo většího porozumění, provedení či použití*“ (Adair, 2004, s. 57). Stane-li se, že sdělení je komplikované, posluchač může být snadno odrazen či znechucen projevem.

4. Živost – oživení projevu znamená kvalitu. Díky srdci a mysli řečníka, která jsou zviditelněna v jazyce dochází ke zkvalitnění sdělení. Např. v mluveném projevu je to používání změn intonace hlasu, v psaném projevu používání tučného, kurzívy nebo podtržených slov.
5. Přirozenost = být sám sebou. To, co a jak je říkáno, by se mělo odrážet od povahy řečníka.
6. Stručnost – krátkost v kvantitativní dimenzi. Vymazat nepotřebná slova a obsah ohraničit do malého prostoru. „*Jeden přesný výstřel vydá za sto chybných*“ (Adair, 2004, s. 67).



Zdroj: Adair, 2004

Obr. 2 Princip stručnosti

Obrázek ukazuje priority mluveného projevu. Jádrem kruhu je to, co musíme říct za čas, který je k dispozici. Vedlejší věci jsou informace řečeny ve zbývajícím čase, lze je vynechat. Okrajové informace můžeme buď vynechat, nebo sdělit písemnou formou, když zbývá málo času.

Komunikaci lze považovat za efektivní, pokud je splněn cíl a nevznikl zbytečný problém. Komunikuje se tak, aby lidé slyšeli to, co je záměrem sdělit. Záleží na:

- zvolení času a místa,

- intonaci hlasu,
- jasného, přesného a srozumitelného vysvětlení, které se odráží od řeči posluchačů,
- poskytnout prostor na přemýšlení a nereagovat unáhleně
- nebát se doptání a pojmenovat věci (<http://skolicistredisko.net>).

Z hlediska manažerské efektivní komunikace je důležité chválit i kritizovat, ale naučit se i kritiku a chválu přijímat, rychle, efektivně a správně vyhodnocovat verbální i neverbální komunikaci a její obsah.

2.2 Šumy

„Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces“ (Vymětal, 2008, s. 33). Je to rušivý vliv, narušující přenos sdělení, deformující jeho podobu, znesnadňuje dekodování a způsobuje pozměnění chápání doručeného sdělení, než jej odesílatel zakódoval. Pro vysvětlení pojmu „šum“ jsou dvě vysvětlení. V užším pojetí znamená rušivé vlivy komunikačního kanálu. V širším pojetí jsou to všechna zkreslení, která vznikají v kterékoliv fázi komunikačního modelu (Vymětal, 2008). Každá komunikace obsahuje menší nebo vyšší míru komunikačních bariér. V pracovním prostředí je úkolem snížit míru nepochopení obsahu sdělení (Institut Euroschola, 2020).

Následující tabulka rozděluje komunikační šum na čtyři typy.

Tab. 2 Základní typy šumu

Typy šumu	Popis	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo odesílatele i příjemce, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení.	Reálný hluk v prostředí odesílatele, hluk projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle na obličej, poruchy telekomunikační sítě.

Fyziologické	Vlastní fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce.	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti, pocit hladu.
Psychologické	Poznávací nebo mentální interference.	Předpojatost a klamné úsudky o odesílateli nebo příjemci, uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek).
Sémantické	Rozdílně chápané významy.	Odlišné jazyky, používání slangu a žargonu, specializovaných termínů, kterým příjemci nerozumí.

Zdroj: Vymětal, 2008

Díky vlivu těchto šumů je někdy obtížné dekodovat sdělení.

3 Výzkumná šetření s cílem diagnostikovat hladiny komunikačních šumů

Praktická část bakalářské práce je založena na teoretických poznatcích teoretické části. Kapitola říká, v jaké firmě a oddělení bylo výzkumné šetření provedeno a popisuje plán výzkumného šetření.

3.1 Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. (dále ŠA) vznikla v roce 1895. Václav Klement a Václav Laurin v tomto roce založili manufakturu na výrobu a opravu jízdních kol pod názvem Laurin&Klement. Prodej prvních jízdních kol „Slavia“ byl úspěšný jak na tuzemských, tak i na zahraničních trzích. Roku 1898 byla zahájena produkce motorizovaných dvoukolek s ovládacími prvky v dosahu řidiče. Byly to první motocykly vyráběné v tehdejší Rakousko-Uhersku. Výroba automobilů jménem „Voiturette“ začala v roce 1905. V následujícím roce začala i jeho sériová výroba. O rok později se portfolio automobilů rozrůstá na devět různých modelů. Akciová společnost vyvíjela nové motorizace, karoserie, typy vozidel. V roce 1924 firma zahájila stavbu leteckých motorů pro českou vládu. Od roku 1925 nese společnost logo s okřídleným šípem a fúzeje se se Škodovými závody v Plzni. Další roky se nesou v duchu modernizace výroby a vývoje nových typů vozidel. Během druhé světové války automobilový průmysl povinně začal s válečnou výrobou. Vyráběly se terénní automobily s pohonem všech kol a těžké tahače RSO a mimo jiné i zbraně pro říšskou armádu. V 60. letech se prvně začalo velkosériově vyrábět vozidlo ŠKODA 1000 MB s novým motorem, a to díky nově vybudované slévárně. A tak začala výroba vozů s motorem vzadu. Od roku 1987 se změnila konstrukce vozidel, jejich prvním modelem bylo vozidlo ŠKODA Favorit znovu s motorem vpředu a pohonem předních kol. Toto vozidlo slavilo prodejní úspěch nejen v Československu. Po politickém převratu v listopadu 1989 se ŠKODA stává čtvrtou značkou koncernu Volkswagen. Na přelomu století vzniká ŠKODA AUTO Vysoká škola pod záštitou ŠA a o rok později první výrobní závod mimo Evropu v Indii. Dnes je ŠA největším českým výrobcem automobilů a patří k nejdůležitějším článkům českého hospodářství. Hlavní tři závody se nachází v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasinách. Vozy ŠKODA se nemontují jen v České republice, ale také na několika místech napříč světem.

3.2 Oddělení Nákupu v ŠA

Oblast Nákupu je v ŠA označována písmenem „B“ z německého překladu nákup, Beschaffung. Hlavními činnostmi jsou:

- smluvní zajištění dodávek
- zajištění dodavatelských kapacit
- stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu
- snižování materiálních nákladů
- podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti.

V oblasti pracuje cca 350 zaměstnanců. Věkový průměr zaměstnaných se pohybuje okolo 35 let, tedy generace Y. Očekává se, že větší část respondentů bude zastávat generaci Y.

3.3 Formulace výzkumného problému

Na základně teoretické části bakalářské práce a poznatků v ní obsažené, byla zvolena metoda interview. Předmět výzkumu je problematika mezigenerační komunikace v oblasti Nákupu ve společnosti ŠA se sídlem v Mladé Boleslavi. Výzkumné šetření analyzuje komunikační proces na pracovišti Nákupu a formuluje existenci problému v komunikačním procesu. Důvodem užití právě této výzkumné metody je její vhodná vypovídací schopnost pro výzkumný problém.

Řízený rozhovor neboli hloubkový rozhovor, často se také používá amerikanizovaného pojmenování interview, je řízené dotazování mezi tazatelem a respondentem tváří v tvář a jedná se o kvalitativní metodu. Tazatel by měl být znalý, aby zjistil nutné informace v rámci rozhovoru. Řízené rozhovory se používají k získání postojů při zavádění nového konceptu, reklamy, designu v rámci zpráv marketingové komunikace. Užívá se, když tazatel chce pochopit rozhodnutí na individuální úrovni, chce znát emocionální nebo soukromé aspekty života respondentů. Druhy řízeného rozhovoru jsou dva: expertní a individuální. V expertním rozhovoru dotazovaní jsou odborníci, zástupci firem nebo manažeři. V rámci individuálního rozhovoru jsou dotazovanými koneční spotřebitelé. Aby byly rozhovory úspěšné, tazatel musí mít připravený scénář, ve kterém jsou uvedeny

okruhy témat a čas věnovaný tématům. Délka trvání celého rozhovoru by měla být v rozmezí dvaceti až čtyřiceti minut. (Burns, Bush, 2012)

Základní výzkumná otázka:

1. Jaké jsou preferované komunikační kanály a zda při nich vzniká komunikační problém?
2. Existuje problém v komunikačním procesu na pracovišti? Kde?
3. Vzniká problém v komunikaci mezi generacemi na pracovišti v oblasti Nákupu?
4. Co je podnětem mezigeneračních problémů v komunikaci na pracovišti v oblasti Nákupu?
5. Jak by mohly být mezigenerační problémy eliminovány na pracovišti v oblasti Nákupu?

3.4 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jaký komunikační kanál je vhodný a nejvíce preferovaný na pracovišti. Zjistit, zda na pracovišti vznikají mezigenerační problémy v komunikaci mezi kolegy či mezi nadřízenými nebo podřízenými. Jakým komunikačním šumem jsou pracovníci Nákupu na pracovišti ovlivněni. V neposlední řadě je cílem výzkumného šetření zjištění návrhů pro zlepšení komunikace na pracovišti.

Vzhledem k zaměření šetření, byla stanovena kritéria:

- do jaké generační skupiny osoba spadá (věková kategorie)
- jaký komunikační kanál preferují zaměstnanci Nákupu
- zda vznikají mezigenerační problémy v komunikaci
- jaké komunikační šumy se vyskytují na pracovišti

Potvrzení či vyvrácení kritérií bude komentováno v doporučení a závěru.

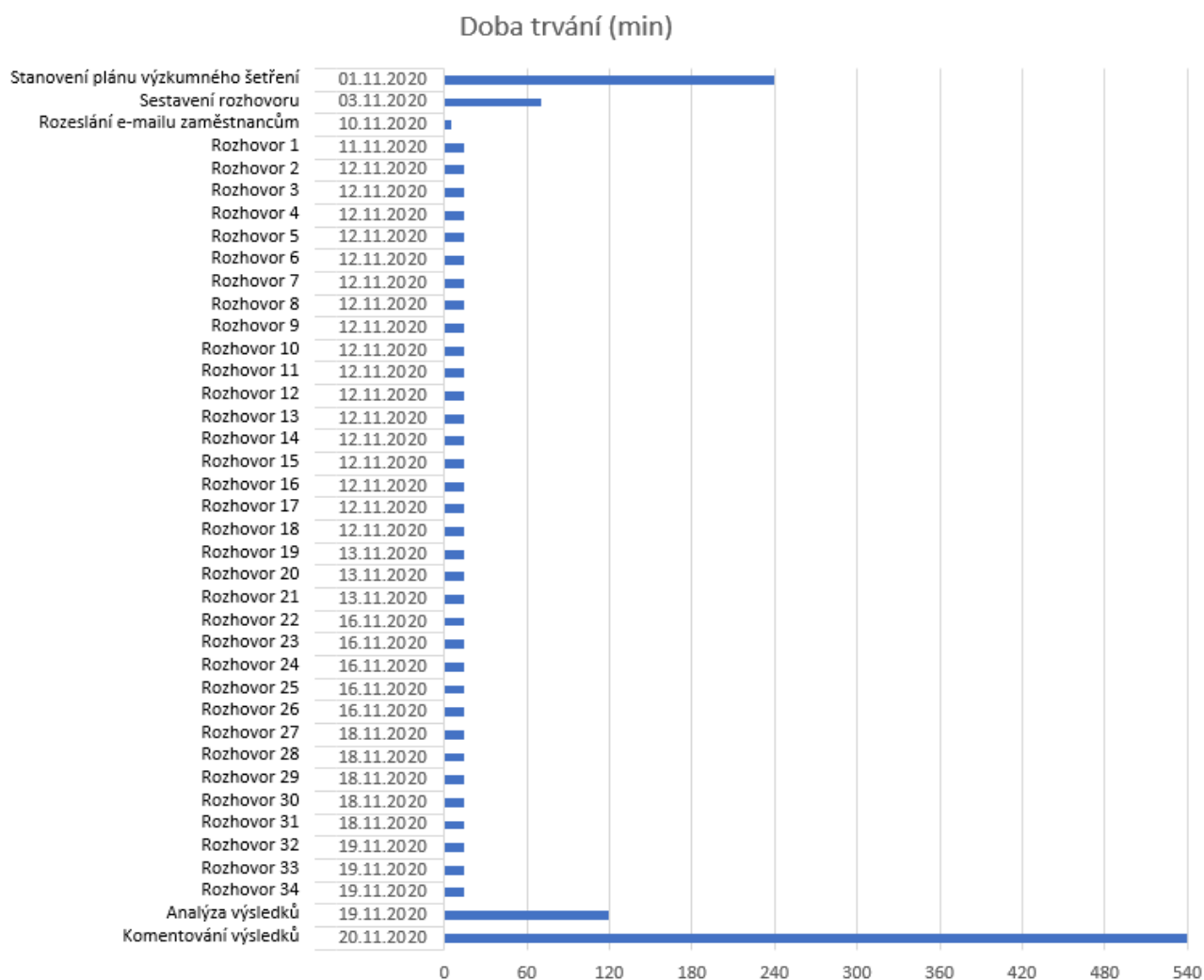
3.5 Technika výzkumu

Technikou výzkumu byly zvoleny individuální řízené rozhovory se zaměstnanci Nákupu. Výzkumné šetření je zaměřeno na získávání primárních dat. Během rozhovoru zaměstnanci odpovídali na 10 otázek. Řízené rozhovory probíhali s 34 zaměstnanci pomocí platformy Skype, kvůli ochraně zdraví v koronavirové době.

S každým respondentem byl realizován skypový rozhovor zvlášť. 14 zaměstnanců zastávalo generaci X a další 20 zastávalo generaci Y. Průběh rozhovoru nahráván nebyl, ale odpovědi byly zaznamenávány do záznamového archu, který byl nasdílen respondentovi.

3.6 Časový a věcný harmonogram

Ganttův diagram



Obr. 3 Ganttův diagram

Obrázek ukazuje časový a věcný harmonogram výzkumného šetření. Nejprve byl stanoven plán výzkumného šetření. Na jeho základě byly sestaveny otázky do rozhovoru. Informativní e-mail o probíhajících rozhovorech byl poslán na všechny zaměstnance Nákupu, pouze 34 zaměstnanců mělo zájem o poskytnutí rozhovoru do bakalářské práce. Každý rozhovor trval cca 10minut. Na závěr všechny rozhovory byly graficky vyhodnoceny a také okomentovány.

4 Výsledky výzkumného šetření a návrhy ke zlepšení komunikace ve vybraném týmu

Kapitola interpretuje výsledky uskutečněného výzkumného šetření pomocí individuální řízených rozhovorů a navrhuje zlepšení pro komunikaci na vybraném pracovišti.

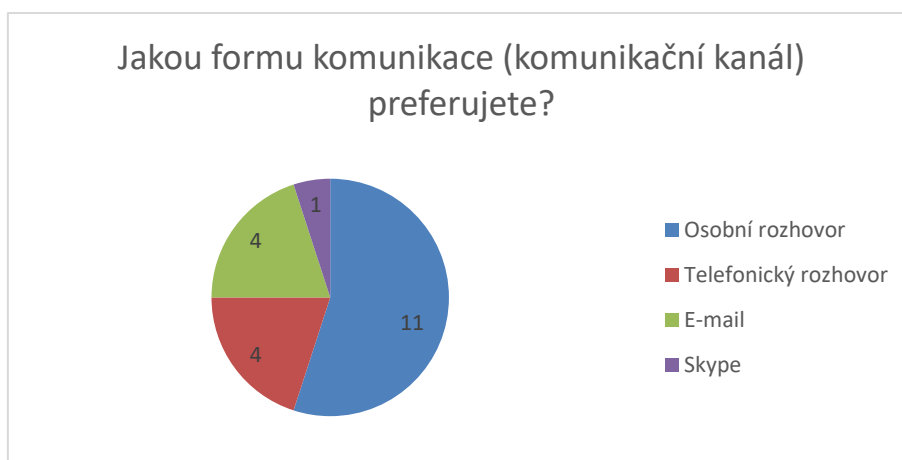
4.1 Výsledky výzkumného šetření

Výzkumné šetření pomocí rozhovorů probíhalo pomocí platformy Skype. Respondentů bylo celkem 34. 14 respondentů zastávalo generaci X a 20 dotazovaných zastávalo generaci Y.

1. Jakou formu komunikace (komunikační kanál) preferujete na pracovišti?

Pomocí otázky „Jakou formu komunikace (komunikační kanál) preferujete na pracovišti?“ bylo zjištěno, jaký komunikační kanál zaměstnanci Nákupu v ŠA preferují při komunikaci na pracovišti.

Generace Y

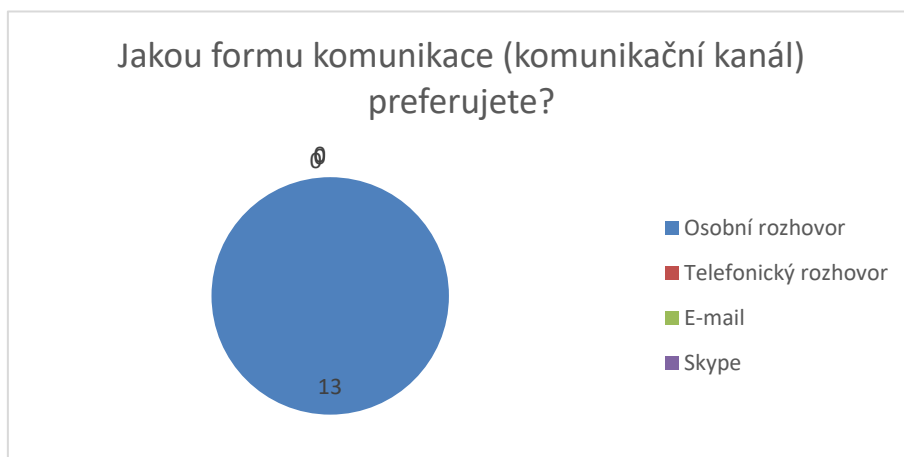


Obr. 4 Generace Y, preferovaný komunikační kanál

Na obrázku lze vidět, že více jak polovina respondentů zastupující generace Y preferuje osobní rozhovor, konkrétně 11 dotazovaných z celkových 20 respondentů, před dalšími typy komunikačních kanálů. Tato generace ke komunikaci využívá i moderní komunikační kanály jako jsou telefonní hovory, psaní e-mailů a komunikace přes aplikaci Skype. Myslí si, že komunikace díky moderním

technologíím je rychlejší, ale nemyslí si, že je kvalitní a sdělení je správně pochopeno.

Generace X



Obr. 5 Generace X, preferovaný komunikační kanál

Na obrázku je vidět jasná preference osobní rozhovoru jako komunikační kanál mezi respondenty zastupující generaci X. Jeví se jim jako nejlepší a nevěří používání moderních technologií. Žádný z dotazovaných nepreferuje jiný komunikační kanál.

2. Co podpoří/pomůže většímu porozumění se s jinou generací?

Druhá otázka je rozšířením pro otázku první. Zde respondenti zodpovídali, co jim pomůže k většímu porozumění se s jinou generací během komunikačního procesu v závislosti na odpovědi v předchozí otázce.

Generace Y

Pokud respondent odpověděl v otázce č. 1, že jeho preferovaný komunikační kanál je osobní rozhovor, odpovědí v této otázce bylo vidění neverbální komunikace druhé osoby. Mnohým záleží na pohybech rukou, mimiky a gest. Dávají přednost osobním schůzkám, protože jejich diskuse může být hlubší a napomáhá většímu porozumění pomocí dotazování se a ujišťování pro správné pochopení se. Respondentům, kteří preferují telefonní rozhovor, záleží na tónu hlasu, ze kterého lze vyčíst postoj k danému tématu a také emoce. V případě preference e-mailové korespondence se respondent přiklání k pozdější osobní schůzce, kterou si sjedná pomocí tohoto komunikačního kanálu.

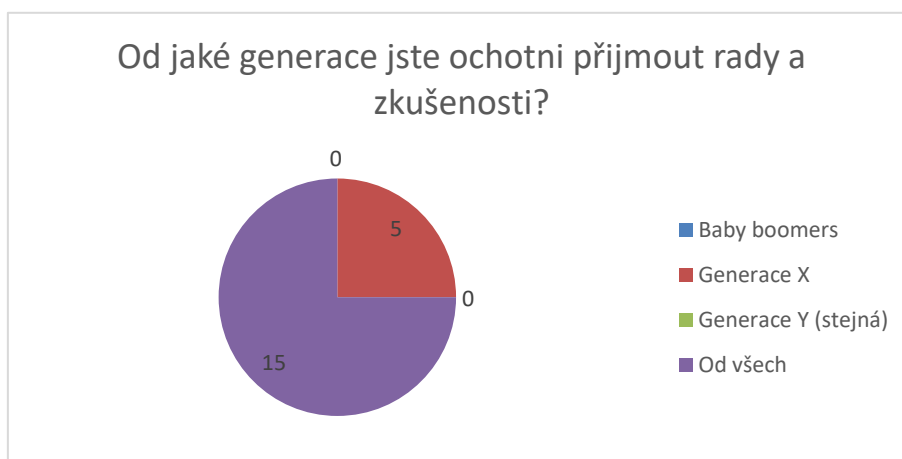
Generace X

Důležitým aspektem pro porozumění si s jinou generací je vidění neverbálních znaků druhé osoby, sdílení si i osobních zážitků. Neverbální komunikace generaci X pomůže lepšímu porozumění a schopnosti vcítit se do potřeby druhých pomocí hlubší konfrontace o konkrétním tématu.

3. Od jaké generace jste ochotni přijmout rady a zkušenosti?

Třetí otázka se ptá, od jaké generace jsou respondenti ochotni přijmout rady a zkušenosti týkající se chodu na pracovišti.

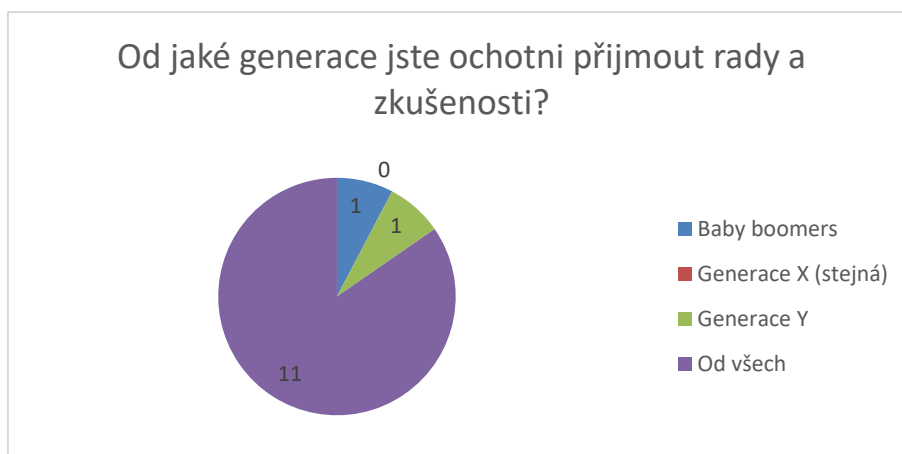
Generace Y



Obr. 6 Generace Y, přijímání rad a zkušeností

$\frac{3}{4}$ respondentů odpověděli, že rady a zkušenosti ochotně přijímají od všech generačních skupin. Pro jejich přijetí je důležitá zkušenost dotyčného. Od generačně mladších se mohou přiučit novým věcem a od starších předpokládají zkušenosti. Pouze $\frac{1}{4}$ respondentů věří obecně známému předpokladu, čím starší člověk je, tím má větší zkušenosti a přijmou od nich radu.

Generace X



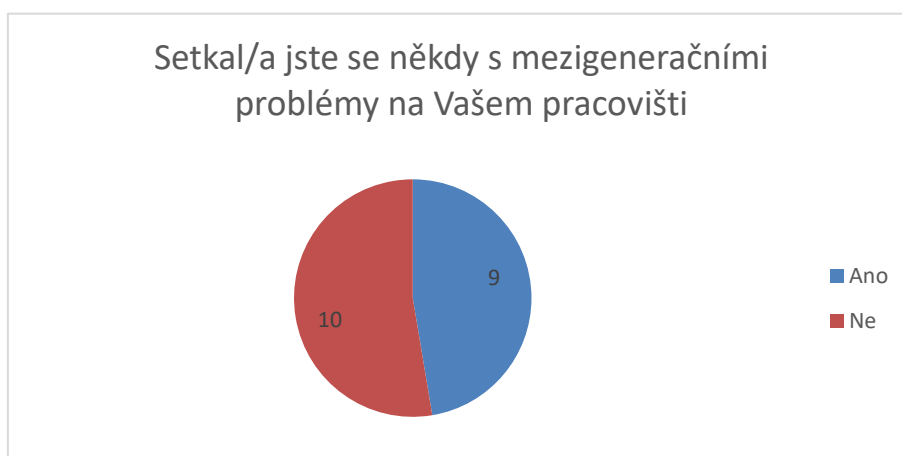
Obr. 7 Generace X, přijímání rad a zkušeností

11 respondentů z celkových 13 ochotně přijímá rady a zkušenosti od všech. Generace X preferuje komunikaci na odborné úrovni, nemá ráda příkazy a možné ponížení od mladší generace. 1 respondent s radostí přijme radu a zkušenost od mladší generace Y, protože zde vidí možnost přiučení se novým věcem. Zbýlý 1 respondent přijme radu a zkušenost ještě od starších lidí.

4. Setkal/a jste se někdy s mezigeneračními problémy na Vašem pracovišti?

Čtvrtá otázka zjišťuje vznik mezigeneračních problémů v komunikaci na pracovišti respondenta.

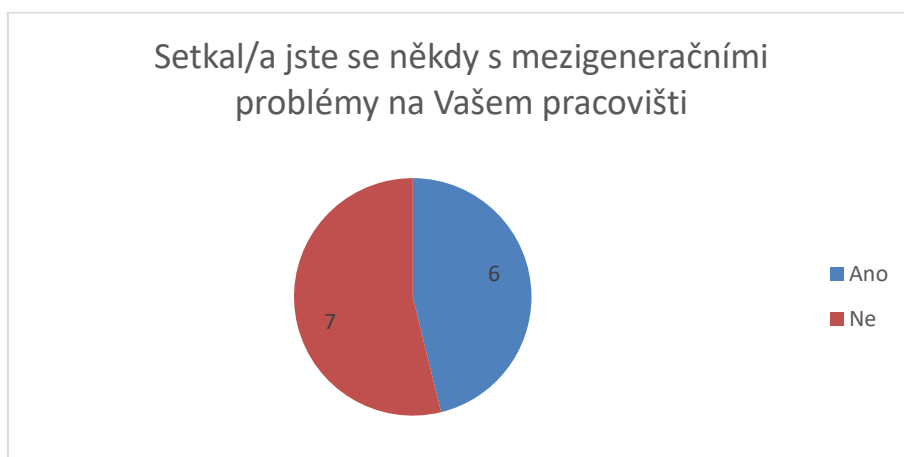
Generace Y



Obr. 8 Generace Y, setkání se s mezigeneračními problémy v komunikaci na pracovišti

Odpovědi zde byly skoro vyrovnané o 1 odpověď. 9 dotazovaných zaznamenává mezigenerační problém na jejich pracovišti. Jedná se o problémy neochoty starší generace změnit zavedené pracovní postupy nebo nedostatečné zadání úkolů, kvůli kterým dochází k nepochopení se. 10 respondentů na svém pracovišti nezaznamenali žádný mezigenerační problém v komunikaci.

Generace X



Obr. 9 Generace X, setkání se s mezigeneračními problémy v komunikaci na pracovišti

Podobná situace nastává i u generace X, výsledek šetření se liší o 1 odpověď. 7 zaměstnanců nezaznamenává mezigenerační rozdíl v komunikaci. Dalších 6 zaznamenalo mezigenerační problém v komunikaci. Problém nastává v nepřijetí rady ani příkazu generace Y od generace X. A druhým nejčastějším problémem je nepochopení mladší generace, že straší se musí starat o své potomky a čas věnovat právě jim, a proto musí odejít z práce dřív.

5. Týkal se problém přímo Vás nebo kolegy?

Pátá otázka rozvíjí předchozí otázku. Pokud dotazovaný v předchozí otázce odpověděl, že na svém pracovišti zaznamenal mezigenerační problém v komunikaci, tak dále byla jeho odpověď zaznamenána v této otázce.

Generace Y

U všech respondentů se jednalo o osobní zkušenost s mezigeneračními problémy v komunikaci na jejich pracovišti.

Generace X

I generace X se s mezigeneračními rozdíly v komunikaci setkala osobně.

6. Jakým způsobem jste to řešili?

Stejně jako u páté otázky je tomu tak u otázky šesté. Respondenti zaznamenávající mezigenerační problém odpovídali i na tuto otázku.

Generace Y

Odpovědi byly různé a nedaly se nijak analyzovat, proto jsou všechny zaznamenané odpovědi vypsány níže.

„Zachovali jsme chladnou hlavu a jednali asertivně. Omluva za špatné pochopení, příště odvedu lépe. Omluva i z druhé strany, protože byl ve stresové situaci.“

„Vyříkání si problému.“

„Snažil jsem se více vyptávat, abych úkol lépe pochopil.“

„Porada s dalšími kolegy nebo se zeptá znovu.“

„Pokoušela jsem se naladit na stejnou vlnu pro porozumění.“

„Náš problém vyřešil vedoucí oddělení.“

„V klidu jsme si problematiku vyjasnili mezi čtyřma očima.“

„Neřešili jsme problém, jedna strana ustoupila.“

„Nijak jsme problém neřešili.“

Generace X

Stejně jako u generace Y jsou zaznamenané odpovědi přímo vypsány.

„Zamyslela jsem se nad názorem druhého.“

„Snažili jsme se komunikovat na diplomatické úrovni.“

„Kritika nebyla řečena rovnou. Přemýšlel jsem o názoru druhého.“

„Když se mladším narodily děti, začali chápat tuto problematiku.“

„Jsem generačně starší. Od vedoucího bylo řečeno, že je potřeba mladých a perspektivních lidí v týmu.“

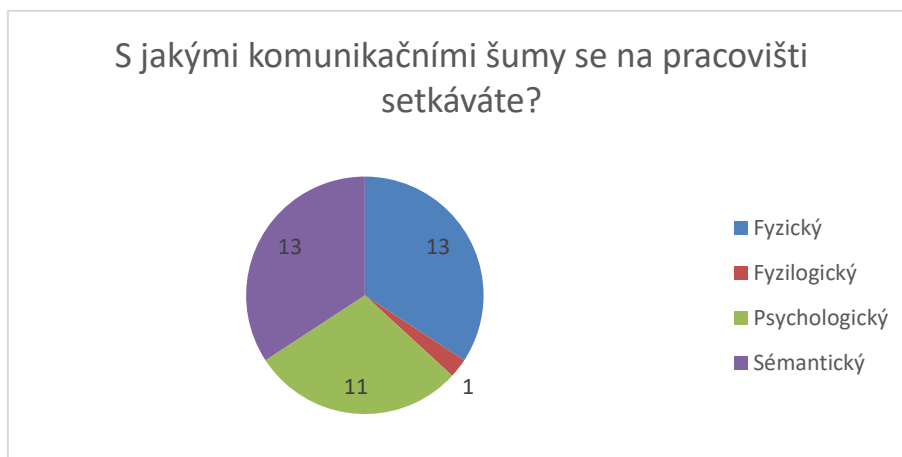
„Nepochopili jsme se. Museli jsme si znovu vysvětlit problematiku.“

„Mladší neuposlechl moje nařízení a úkol si udělal podle svého.“

7. S jakými komunikačními šумы se na pracovišti setkáváte?

Otázka zjišťuje výskyt komunikačních šumů na pracovišti. Respondenti mohli uvést více možností.

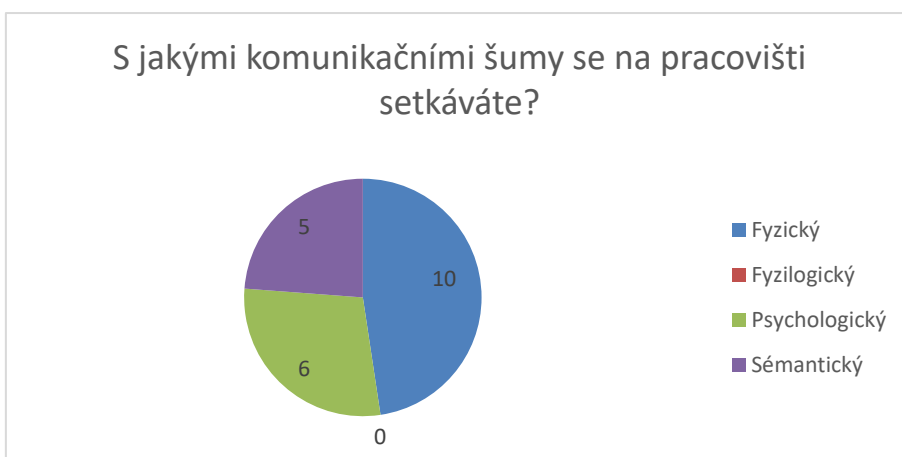
Generace Y



Obr. 10 Generace Y, komunikační šумы

Na pracovištích převládají fyzické a sémantické komunikační šумы. Z fyzických šumů je to hluk. Většina zaměstnanců pracuje na Rolnické škole, kde jsou open space kanceláře. V budově se nenachází telefonní budky, zaměstnanci se na pracovišti často překřikují nebo vyřizují telefonáty na chodbách. Sémantické šумы vznikají z důvodu jazykové bariéry, ať už s vedoucím oddělení nebo pracovníkem na výměnné stáži z Německa. Komunikuje se v německém nebo anglickém jazyce a dochází k nepochopení se a každá strana zpracování pracovního úkolu chápe a zpracuje jinak. Následuje dlouhé vysvětlování pro lepší pochopení k nápravě odvedené práce. Druhý nejčastěji zaznamenaný šum generací Y je psychologický. Na pracovišti občas převládají extrémní emoce ze stresu, předpojatost a hněv. Pouze 1 respondent zaznamenává fyziologický šum v podobě selhání paměti.

Generace X



Obr. 11 Generace X, komunikační šумы

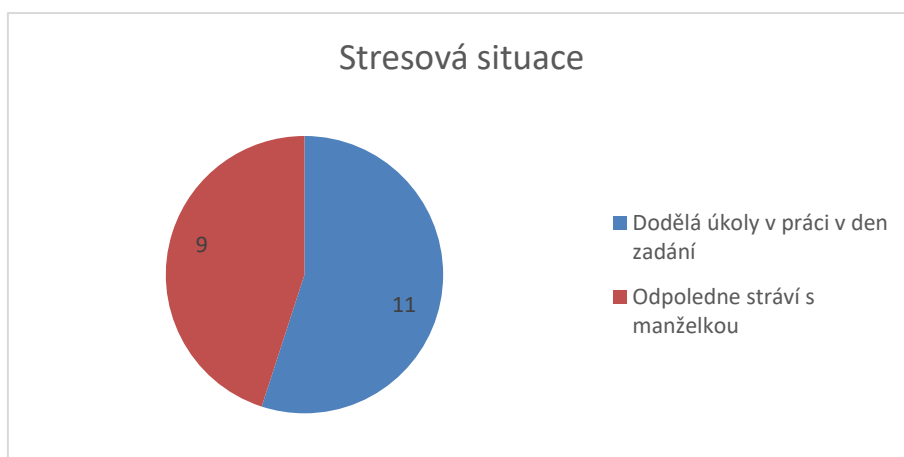
Generace X na pracovištích zaznamenává ve větší míře fyzický hluk ze stejného důvodu jako generace Y. Na pracovištích se překřikují a nemají možnost vyřízení telefonních hovorů v klidném prostředí, aby se mohli soustředit. Další fyzický šum je zaznamenán v podobě poruchy telekomunikační sítě. Bohužel si starší generace neví rady, jak tyto problémy řešit. Psychologické šумы nastávají v podobě výbuchy emocí a pomluv. Starší generace většinou nedisponuje takovou jazykovou vybaveností, proto na pracovištích zaznamenávají sémantický šum. Přílišná odbornost a používání termínů a slangů nepomáhá generaci X k pochopení se s generací Y.

8. Jak byste řešil/a stresovou situaci? Je konec pracovní doby:

- **jste domluveni se svou manželkou/manželem, že odpoledne strávíte spolu**
- **nemáte hotový úkol, který je zadáný od Vašeho nadřízeného a musí být hotový do druhé dne do 9 hodin**
- **máte 2 nevyřízené e-maily**

Tato otázka zjišťuje ochotu zůstat déle v práci a upřednostnění práce před rodinou.

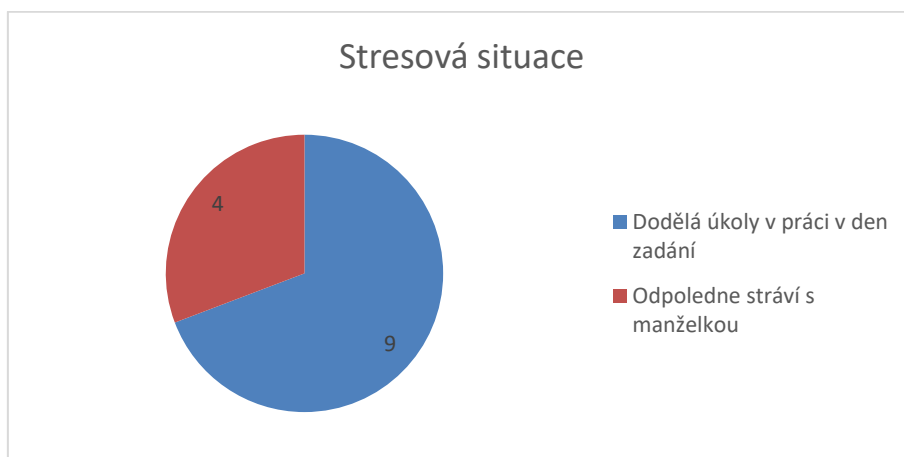
Generace Y



Obr. 12 Generace Y, řešení stresové situace

Nadpoloviční většina generace Y dodělá úkol v práci a zavolá svému protějšku o zdržení se v práci a domluví se na vynahrazení společného plánu. 9 respondentů raději odpoledne stráví se svým protějškem a práci dodělá buď ještě ten večer a budou pracovat do pozdních hodin nebo přijdou co nejdříve do práce, aby zadaný úkol stihli zpracovat.

Generace X



Obr. 13 Generace X, řešení stresové situace

9 respondentů ze 13 dodělají práci v den zadání a naplánované odpoledne se svým protějškem odloží. Pro 4 respondenty je rodina prioritou, a proto úkoly dodělají druhý den ráno před odevzdáním. Samozřejmě záleží i na časové náročnosti úkolu.

9. Konkrétně co nebo v čem Vás můžeme podpořit k vylepšení komunikačních problému?

V této otázce respondenti navrhnou možná zlepšení pro komunikační proces. Řešení ke zlepšení komunikačního procesu jsou velice individuální a každému vyhovuje jiný způsob.

Generace Y

K vylepšení komunikačních problémů na pracovišti generaci Y pomůžou semináře nebo školení s tímto tématem, aby připomněli správný průběh komunikačního procesu, jeho úskalí, příčiny. Zaměstnanci by uvítali telefonní budky nebo místnosti, kde by mohly probíhat jejich hovory. Na pracovišti převažuje sémantický komunikační šum, zejména šum v podobě jazykové bariéry. Pro eliminaci by bylo vhodné využít jazykových kurzů. Zaměstnanci se dále přiklánějí ke generačně smíšeným týmům na pracovišti.

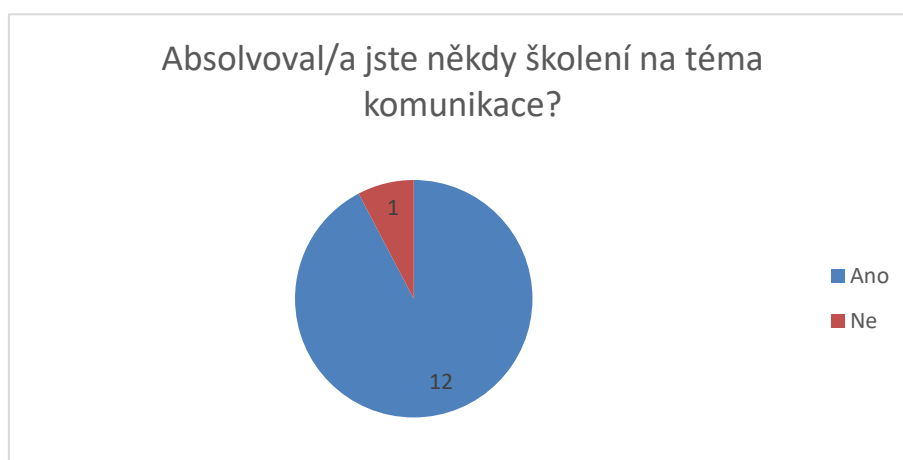
Generace X

Zaměstnanci by uvítali častější schůzky se svým kolektivem a následnou diskusi o úkolech. Možná podpora k vylepšení komunikačních problému by byly i školení či semináře. Žádné jiné nápady vyřčeny nebyly, protože jsou spokojeni s nastavením fungování týmu.

10. Absolvovali jste někdy školení na téma komunikace? Pomohlo Vám?

Otázka zjišťuje zájem na školeních, která se konají v rámci Nákupní akademie.

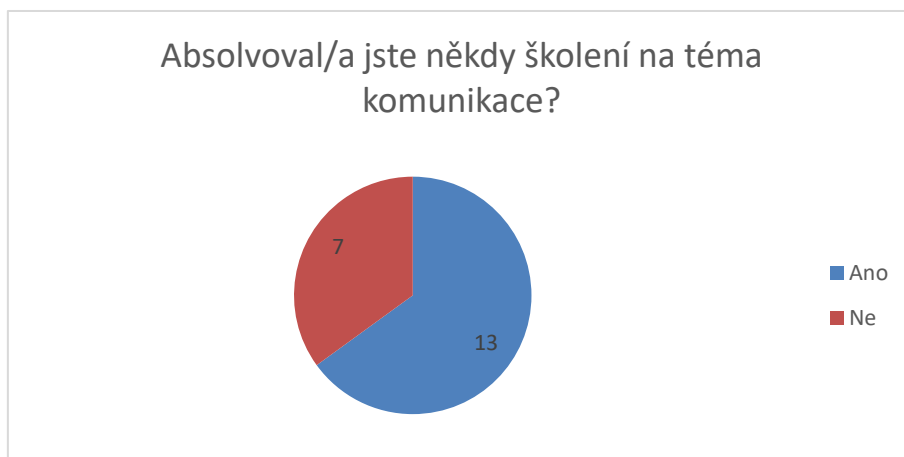
Generace Y



Obr. 14 Generace Y, absolvování školení na téma komunikace

Z obrázku lze vyčíst, že generace Y má zájem absolvovat školení na téma komunikace. Všem zúčastněným školení pomohla. Školení pro ně bylo přínosem a některé postřehy praktikují v praxi.

Generace X



Obr. 15 Generace X, absolvování školení na téma komunikace

Z obrázku lze vyčíst, že zaměstnanci zastávající generaci X mají zájem o školení a rádi se učí novým věcem. Po absolvování zaznamenali zlepšení se ve vyjednávání a celkové komunikaci. Pouze pro 2 respondenty školení nebylo přínosné, byla to pro ně pouze krátkodobá pomoc, věří svým způsobům komunikace, že právě ta jejich, je ta nejefektivnější.

4.2 Návrhy ke zlepšení

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že preferovaným komunikačním kanálem je u generace X a Y osobní rozhovor. Jedná se o nejefektivnější komunikační kanál. Telefonní rozhovory a e-maily jsou méně oblíbené. Generacím při komunikaci pomáhá vidět neverbální projevy pro porozumění si s druhou osobou a také hlubší konfrontace o tématu. Platforma Skype by byla vhodná pro komunikaci face to face při použití webové kamery. Záběr by musel být na vrchní část těla i s rukama. V oblasti nákupu ve větší míře vznikají mezigenerační rozdíly v komunikaci. Podnětem k problémům je občasné upřednostňování nadřazeným mladší generace před starší. Domnívají se větší flexibilitou a možných nových návrhů pro zefektivnění pracovních postupů. Starší generace občas není ochotná změnit metodiku a přístup k práci. Pokud mladší generace začne používat termíny

všeobecně neznámé, starší generace je ztracená a dochází k nepochopení se a práce je špatně odvedena. Avšak ne vždy se jedná o mezigenerační rozdíl v komunikaci, ale spíše z hlediska názorového a chování jedince samotného. Přeci jen, každý má jinou výchovu a vedení k práci. Na pracovištích převládá fyzický komunikační šum. V kancelářích pracuje více zaměstnanců a dochází k překřikovávání se. Není možnost nalezení tichého místa pro klidné vyřízení pracovních hovorů. Psychologický šum se objevuje v podobě výbuchu emocí v důsledku stresu nebo také pomluv mezi generacemi. V oddělení nákupu pracují i zaměstnanci jiné národnosti než české. Vedoucí oddělení jsou německé národnosti, i někteří podřízení jsou německé či jiné národnosti. V tomto případě se zaměstnanci Nákupu setkávají se sémantickým komunikačním šumem. Někteří zaměstnanci zastupující generaci X nedisponují jazykovou vybaveností pro vedení komunikace s takovým zaměstnancem. Zaměstnanci s jazykovou vybaveností na dobré úrovni občas neporozumí sdělení. V takovém případě následuje sdělování pomocí neverbální komunikace.

Na pracovištích se setkávají generačně smíšené týmy. Možným řešením ke zlepšení mezigenerační komunikaci by mohly být častější porady s týmem. Formální setkání by se uskutečňovala na pracovištích v zasedacích místnostech. Pro zlepšení komunikace není důležitá nejen formální komunikace, ale také možné sdílení zážitků a společné aktivity nesouvisející s prací. Takovým návrhem jsou teambuldingy nebo workshopy pro otužování vztahů mezi kolegy. Zaměstnanci musí společně řešit zadané úkoly zábavnou formou. V průběhu úkolů se složení týmů mění a zaměstnanci se naučí řešit úkoly pod tlakem.

Druhým návrhem jsou školení nebo semináře. Nemusí se jednat o celodenní kurzy. Obsahově by odpovídali na otázky: Jaká je příčina neporozumění? Na co si dávat pozor při komunikaci s jinou generací? Školení by byla zvláště pro nadřízené a podřízené. Nadřízené by se měli naučit, jak správně delegovat úkoly na své podřízené a jak komunikovat, aby nikoho svým jednáním neurazili. Velice často delegují práci na své mladší podřízené a starší se cítí ochuzeni. Důvodem je pocit větší flexibility mladších. V tomto případě opomíjí zkušenosti starších. Obsah školení pro zaměstnance by spočíval v naučení se asertivního chování, rady a typy pro řešení v případě neporozumění si s vedoucím.

Jazykové kurzy jsou pro zaměstnance organizovány, avšak ne vždy se jich zúčastní všichni, kdo tyto kurzy potřebují. Kurzy jsou pořádané v pracovní době. Kvůli občasnému vytížení pracovníků se kurzů zúčastnit nemohou a jsou nuceni zaplatit storno poplatky za neabsolvování kurzu. Bylo by vhodné mít tyto kurzy formou samostudia pro některé pracovníky. Ve volném čase by zpracovávali zadané úkoly a následně konzultovali s odpovědnou osobou.

Aby byl eliminován fyzický komunikační šum, bylo by vhodné vystavět telefonní budky nebo umožnit zaměstnancům vstup do místností, kde nebudou rušeni. Zlepšila by jejich soustředění a větší možnost přemýšlení k lepšímu vyjednávání.

Závěr

Bakalářská práce zjišťovala problematiku mezigenerační komunikace v oblasti Nákupu ve společnosti ŠA a snaží se poskytnout návrhy pro zefektivnění komunikace na pracovištích.

Teoretická část v první kapitole vysvětluje pojmy jako jsou komunikace, rozdělení komunikace, funkce komunikace, komunikační proces a generace. Tato část je důležitá pro pochopení otázek ve výzkumném šetření v části praktické. Druhá kapitola se zabývá efektivní komunikací, a jaké šumy mohou narušovat komunikační proces.

Praktická část ve třetí kapitole představuje společnost ŠA a oddělení Nákupu. Poté formuluje výzkumný problém, stanovuje cíle výzkumu, popisuje techniku výzkumu a v poslední řadě ukazuje časový a věcný harmonogram sběru dat. Poslední kapitola interpretuje výsledky výzkumného šetření pomocí grafů a slovního komentáře. Také navrhuje výsledky ke zlepšení.

Bylo provedeno výzkumné šetření pomocí individuálních řízených rozhovorů. Respondenti zastávali generační skupiny X a Y. Otázky se zaměřovaly na zjištění preferovaného komunikačního kanálu na pracovišti, zda vznikají mezigenerační problémy v komunikaci mezi zaměstnanci, jaké komunikační šumy narušují komunikační proces. Součástí rozhovoru byla i otevřená otázka, ve které zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor ke zlepšení komunikace na pracovišti.

Z odpovědí respondentů byl vyhodnocen osobní rozhovor jako nejpreferovanější komunikační kanál, při němž účastníci komunikace vidí neverbální znaky druhého. Dále z rozhovorů vyplývá, že na pracovištích vznikají mezigenerační problémy v komunikaci v důsledku špatně zvolených slov a upřednostňování mladší generace před starší. Na pracovištích převládá fyzický komunikační šum, protože v kancelářích pracuje mnoho zaměstnanců a navzájem se překřikují. Byla navržena zlepšení pro komunikaci na pracovišti v podobě častějších setkání s týmem, seminářů, školení a jazykových kurzů.

Cíl bakalářské práce byl splněn.

Seznam literatury

Zásady efektivní komunikace. *Management lidských zdrojů v cestovním ruchu* [online]. Praha [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace?_sm_au_=iVV23WtkNJMjQPMj23jRBKHSLv0sM

WERNEROVÁ, Irena. Komunikace pro každého. Praha: Computer Media, 2010. ISBN 978-80-7402-064-3.

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

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VOJTKO, Viktor. Myšlenkové mapy k marketingovému výzkumu. Licencováno pod Creative Commons 4.0 BY-NC-SA, 2015.

Trend marketing, 2010, management, řízení <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mezigeneracni-spory-pracoviste>

SLAMĚNÍK, Ivan, Eva SOLLÁROVÁ a Jozef VÝROST. Sociální psychologie. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

PLAŇAVA, Ivo. Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.

Pedagogicko-psychologická poradna Kadaň [online]. Kadaň [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.pppuk.cz/soubory/ppp_kadan/kadan_clanek_6.pdf

Myths, Exaggerations and Uncomfortable Truths, který byl realizován společností IBM Institute for Business Value v roce 2014 IBM Institute for Business Value, 2015

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

Mezilidská komunikace. *Soňa Šrůtková* [online]. [cit. 2020-09-29]. Dostupné z: <http://files.sona-srutkova.webnode.cz/200000018-9fa0ea09a8/MEZILIDSK%C3%81%20KOMUNIKACE.pdf>

Mezilidská komunikace. *Turbo - Centrum dalšího vzdělávání* [online]. Hadjmousová [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: https://turbo.cdv.tul.cz/mod/book/view.php?id=5970&chapterid=6292&_sm_au_=iVV23WtkNJMjQPMj23jRBKHsLv0sM

Komunikační proces. *Univerzita-Online* [online]. 2012 [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mtg/zaklady-marketingu/komunikacni-proces/>

Komunikační proces - šumy a bariéry komunikace. *Manažerská komunikace* [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: https://vydavatelstvi-old.vscht.cz/knihy/uid_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html?_sm_au_=iVV23WtkNJMjQPMj23jRBKHsLv0sM

Interní zdroj ŠA: Iva Moravcová, 2020, přednáška v rámci programu Work Life Balance

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

Historie společnosti. *Objevujte pestrou historii ŠKODA* [online]. 2010 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-spolecnosti/HAUNEROVÁ, Klára, Vladimíra KHELEROVÁ a Zuzana ŠIMONOVSKÁ. Fashion management. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2113-7>.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. Psychologický slovník. Třetí, aktualizované vydání. Portál, 2015. Management (Alfa Publishing). ISBN 978-80-262-0873-0.

Generace XYZ - seznamte se. *Gradua* [online]. Praha: Gradua, 2016 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>

Efektivní komunikace a zvládání konfliktu. *Euroschola* [online]. Třinec [cit. 2020-08-12]. Dostupné z: http://www.euroschola.cz/Files/File/Skripta%20Efektivni%20komunikace.pdf?_sm_au_=iVV23WtkNJMjQPMj23jRBKHsLv0sM

DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

ČECHOVÁ, Hana. *Cestou zdraví zapsaný spolek* [online]. Praha, 2017 [cit. 2020-07-9]. Dostupné z: http://www.cestouzdravizs.cz/wp/wp-content/uploads/27-verbalni-komunikace.pdf?_sm_au_=iVV23WtkNJMjQPMj23jRBKHsLv0sM

BURNS, Alvin C., Bush, Ronald F. *Basic Marketing Research*. 3. vyd. New Jersey: Pearson, 2012. 406 s. ISBN 978-0-13-259896-5

andromedia.cz/andragogicky-slovník/komunikace – Zdeněk Palán

ADAIR, John Eric. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5110-9.

1- ŠKODA AUTO a.s. INFORMACE. *ŠKODA AUTO* [online]. 2010 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://skodaauto1.wgz.cz/rubriky/1-skoda-auto-a-s-informace>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Model komunikačního procesu	14
Obr. 2 Princip stručnosti	22
Obr. 3 Ganttův diagram	28
Obr. 4 Generace Y, preferovaný komunikační kanál	29
Obr. 5 Generace X, preferovaný komunikační kanál	30
Obr. 6 Generace Y, přijímání rad a zkušeností	31
Obr. 7 Generace X, přijímání rad a zkušeností	32
Obr. 8 Generace Y, setkání se s mezigeneračními problémy v komunikaci na pracovišti	32
Obr. 9 Generace X, setkání se s mezigeneračními problémy v komunikaci na pracovišti	33
Obr. 10 Generace Y, komunikační šumy	35
Obr. 11 Generace X, komunikační šumy	36
Obr. 12 Generace Y, řešení stresová situace	37
Obr. 13 Generace X, řešení stresová situace	37
Obr. 14 Generace Y, absolvování školení na téma komunikace	38
Obr. 15 Generace X, absolvování školení na téma komunikace	39

Seznam tabulek

Tab. 1 Odlišnosti generací X a Y	17
Tab. 2 Základní typy šumu	23

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor.....	48
-------------------------	----

Příloha 1 Rozhovor

Rozhovor

Úvod: Řízené rozhovory jsou součástí bakalářské práce na téma Mezigenerační rozdíly v komunikaci, které jsou zjišťovány na oddělení Nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s.. Cílem rozhovoru je zlepšení pracovního prostředí a komunikace na pracovišti.

Výklad:

vymezení generací

- baby boomers (55-75 let)
- generace X (41-54 let)
- generace Y (20-40 let)
- generace Z (0-19 let)

komunikační kanál = přenosové médium

- osobní rozhovor (face-to-face)
- telefonický rozhovor
- e-mail
- intranet
- chat
- jiné:

komunikační šum = vše, co doprovází, narušuje, zkresluje komunikační proces

- fyzické (hluk, poruchy telekomunikační sítě)
- fyziologické (vada zraku, sluchu, paměti)
- psychologické (předpojatost, extrémní emoce-hněv, nenávisť)
- sémantické (odlišný jazyk, slagy, termíny)

1. Jakou formu komunikace (komunikační kanál) preferujete na svém pracovišti?
2. Co podpoří/pomůže Vám většímu porozumění se s jinou generací?
3. Od jaké generace jste ochotni přijmout rady a zkušenosti?
4. Setkal/a jste se někdy s mezigeneračními problémy na Vašem pracovišti?
5. Týkal se problém přímo Vás nebo kolegy?
6. Jakým způsobem jste to řešili?
7. S jakými komunikačními šumy se na pracovišti setkáváte?
8. Jak byste řešil/a stresovou situaci? Je konec pracovní doby:
 - jste domluveni se svou manželkou/manželem, že odpoledne strávíte spolu
 - nemáte hotový úkol, který je zadáný od Vašeho nadřízeného a musí být hotový do druhé dne do 9 hodin
 - máte 2 nevyřízené e-maily
9. Konkrétně co nebo v čem Vás můžeme podpořit k vylepšení komunikačních problémů?
10. Absolvovali jste někdy školení na téma komunikace? Pomohlo Vám?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Dominika Mastníková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Mezigenerační rozdíly v komunikaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	51		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na mezigenerační rozdíly v komunikaci v oblasti Nákupu ve Škoda AUTO a.s.. Cílem bylo zjistit, jaký komunikační kanál zaměstnanci preferují, jestli mezigenerační rozdíly v komunikaci na pracovišti vznikají a s jakým komunikačním šumem se zaměstnanci na pracovišti setkávají. Nejpreferovanějším komunikačním kanálem na pracovišti je osobní rozhovor. Mezigenerační komunikace na pracovišti vznikají. Nejčastěji se zaměstnanci setkávají s fyzickým komunikačním šumem v podobě hluku v kancelářích.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Mezigenerační rozdíly v komunikaci, komunikace, komunikační kanál, komunikační proces, komunikační šumy, generace.</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Dominika Mastníková		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Intergenerational differences in communication		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	51		
NUMBER OF PICTURES			
	15		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY			
	<p>The bachelor's thesis focuses on intergenerational differences in communication in the area of Purchasing at Škoda AUTO a.s .. The aim was to find out which communication channel employees prefer, whether intergenerational differences in communication arise in the workplace and what communication noise employees in the workplace encounter. The most preferred communication channel in the workplace is personal conversation. Intergenerational communications in the workplace arise. Employees most often encounter physical communication noise in the form of noise in offices.</p>		
KEY WORDS			
	<p>Intergenerational differences in communication, communication, communication channel, communication process, communication noise, generation.</p>		