

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mezigenerační komunikace mezi zaměstnanci na pracovišti

Intergenerational Communication Among Employees in the Workplace

Tereza Kubásková

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D., DBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Mezigenerační komunikace mezi zaměstnanci na pracovišti potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 14. 4. 2025

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mě podporovali během tvorby mé bakalářské práce, konkrétně vedoucí bakalářské práce Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D. za její cenné rady, vybranému pracovnímu prostředí za vstřícnost a možnost výzkumu, a v neposlední řadě mé rodině za trpělivost a podporu.

ABSTRAKT

Závěrečná bakalářská práce se zabývá tématem mezigenerační komunikace v podmínkách pracovního prostředí. Toto téma je aktuální i díky tomu, že v současné době se na pracovním trhu aktuálně nacházejí až čtyři rozdílné generace, které spolu musí spolupracovat a komunikovat. Každou z těchto skupin formovala doba, ve které vyrůstala a každá generace je proto jiná. Obecná část práce se proto soustředí na vymezení termínu komunikace i firemní komunikace, jejích typů i stylů s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám její manifestace v kontextu s vybranými generacemi 20. a 21. století. Popisuje dobu, ve které se jednotlivé skupiny narodily, politickou i sociální situaci ve které vyrůstali a utvářela jejich náhled na pracovní či komunikační zvyky. Zvláštní část je věnována výzkumnému šetření realizovanému v podmínkách konkrétního pracoviště, a to v pozorování komunikace, které si jednotlivé generace volí jako svoji signifikantní a kterou používají při komunikaci s ostatními generačně odlišnými kolegy, a zda oni sami vidí v mezigenerační komunikaci nějaké bariéry. Cílem práce je určit, jaké metody komunikace jsou jednotlivým generacím na konkrétním pracovišti vlastní, zda preferují komunikaci mezi vlastní generací anebo věk nehraje roli, a zda oni sami vidí nějaké komunikační bariéry mezi jednotlivými generacemi v rámci pracovní i soukromé spolupráce. Protože efektivní komunikace mezi zaměstnanci je základem zdravého pracovního prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA

generace – komunikace – mezigenerační komunikace – pracoviště – vztahy

ABSTRACT

The final bachelor's thesis deals with the topic of intergenerational communication within the workplace environment. This issue is particularly relevant as up to four different generations currently coexist in the job market, requiring collaboration and communication among them. Each of these groups has been shaped by the era they grew up in, making every generation distinct. The general part of the thesis focuses on defining communication and corporate communication, its types and styles, considering specific conditions of its manifestation in the context of selected generations of the 20th and 21st centuries. It describes the era in which each group was born, the political and social situation they grew up in, and how these shaped their views on work habits and communication customs. The special part of the thesis is dedicated to research conducted in the context of a specific workplace, observing the communication methods chosen by individual generations as their significant means and used in interactions with colleagues from different generations. It also explores whether they perceive any barriers in intergenerational communication. The aim of the thesis is to determine the communication methods characteristic to each generation at a particular workplace, whether they prefer communication within their own generation or if age does not play a role, and whether they themselves see any communication barriers among generations in both professional and private collaborations. This is because effective communication among employees is fundamental to a healthy work environment.

KEYWORDS

generation – communication – intergenerational communication – workplace - relationships

Obsah

Úvod	8
1 Komunikace	9
1.1 Verbální a neverbální komunikace	10
1.2 Funkce komunikace	12
1.3 Interní komunikace	13
1.4 Mezigenerační komunikace na pracovišti	15
2 Charakteristika vybraných generací 20. a 21. století	17
2.1 Babyboomers	19
2.2 Generace X	20
2.3 Generace Y - Millenials	21
2.4 Generace Z	22
3 Generace na pracovišti a případné konflikty	24
4 Výzkumné cíle a výzkumné otázky	27
4.1 Výzkumné cíle	27
4.2 Výzkumné otázky	27
5 Vybrané pracovní prostředí	28
5.1 Personální a organizační popis vybraného pracovního prostředí	28
5.2 Interní komunikační prostředky ve vybrané společnosti	29
6 Metody šetření	31
6.1 Pozorování	31
6.2 Dotazníkové šetření	32
6.3 Sběr dat a struktura respondentů	32
6.4 Analýza dat dotazníkového šetření	35
6.5 Pozorování vybraného vzorku na pracovišti	43

6.6	Shrnutí výzkumu	44
7	Závěr	45
	Seznam použitých informačních zdrojů	46
	Seznam obrázků.....	48
	Prohlášení o využití umělé inteligence	49

Úvod

„Jak velký rozdíl může být mezi tím, co si myslím, co chci říci, co se domnívám, že říkám, co skutečně říkám, co vy chcete slyšet, co slyšíte, a jak mě pochopíte... a kolik obtíží v komunikaci to přinese. Nicméně, zkusme se s tím vypořádat...“ (Bernard Werber)

Komunikace je v posledních letech velké téma. Pokud se k tomu přidá termín „mezigenerační“, každý z nás k tomu má co říct. Vždyť právě mezigenerační komunikace nás provází celým životem. Ať už od dětství, kdy komunikujeme se svými rodiči či prarodiči anebo právě v zaměstnání, kdy přebíráme zkušenosti od našich starších kolegů. Kvalitní mezigenerační komunikace nám přináší kvalitní pracovní prostředí, kde pro nedorozumění není místo. I když to někdy není snadné, snaha si porozumět je pro nekonfliktní fungování v soukromém i pracovním životě nezbytná.

V současné době, kdy se na pracovním trhu setkávají zaměstnanci čtyř různých generací, přináší osobní i pracovní komunikace nové výzvy i příležitost učit se vzájemně toleranci a respektu. Navíc nám dává možnost obohacovat si mezi sebou navzájem o své zkušenosti, znalosti a technické dovednosti. Každá z generací totiž přináší do pracovního prostředí své vlastní hodnoty, pracovní styl a i odlišné komunikační preference, které se odvíjejí od toho, v kterém období vyrůstali a jaké druhy technologií byly zrovna k dispozici. Rizikem je však vzájemná netolerance a nepochopení se, a to nejen při plnění pracovních povinností, ale i při běžném rozhovoru vyplývající právě z rozdílných generačních charakteristik.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na popis komunikačního stylu, a to jak v obecné rovině, tak v rámci interní komunikace, následovaná popisem a charakteristikou jednotlivých generací, které se v současné době vyskytují na trhu práce. Praktická část se zaměří na analýzu komunikace mezi zaměstnanci různých věkových kategorií na pracovišti, kdy cílem bude identifikovat preferované komunikační styly jednotlivých generací, jejich náhled na každodenní spolupráci mezi generacemi a jak oni sami vnímají komunikaci a spolupráci při plnění pracovních povinností. Tento průzkum bude uskutečněn dotazníkovým šetřením ve vybrané společnosti a bude doplněn o otevřené pozorování skupiny zaměstnanců, která bude zastoupena jednotlivými generacemi. Cílem práce bude analyzovat preferovaný druh komunikace jednotlivých generací v zaměstnání, zda upřednostňují v komunikaci raději své

vrstevníky anebo se nevyhýbají mezigenerační spolupráci a zda oni sami vnímají bariéry, které mezigenerační komunikace mezi zaměstnanci na pracovišti přináší či nikoliv.

1 Komunikace

Komunikace je nedílnou součástí našich životů. Komunikujeme již od narození, a to převážně pomocí našeho hlasu, postupem času přidáváme i mimiku a písemnou komunikaci. Komunikaci se, stejně jako vše ostatní, učíme na základě pokusu a omylu. Některé omyly nás mohou posunout o krok dál a zdokonalovat nás, jiné v nás mohou vyvolat pochybnosti o nás samotných. O to více bývá problematická komunikace mezi různými generacemi a navíc na pracovišti, kdy třeba nesdílíme stejné hodnoty a názory, ale měli bychom mezi sebou vycházet.

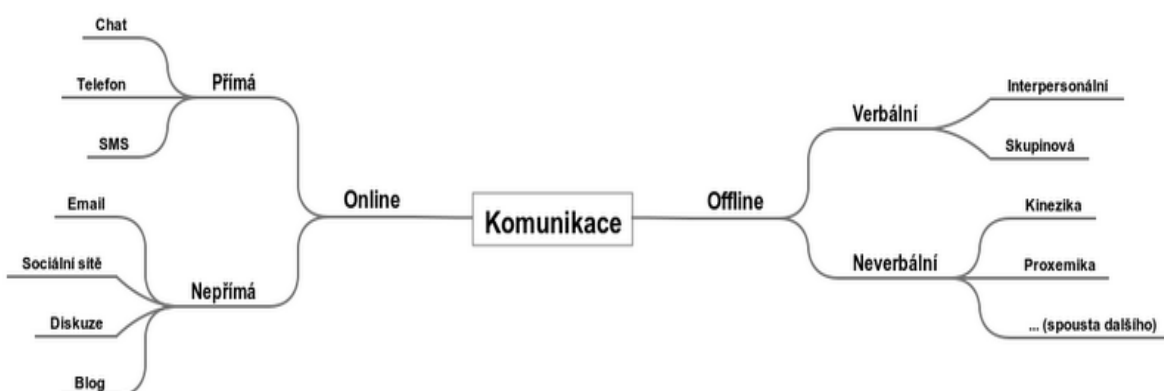
Obecné základy úspěšné komunikace popisuje Veber (2021, s. 196): *„Jak bylo uvedeno, komunikace probíhá na různých úrovních, rozličnými komunikačními prostředky a slouží různému účelu. I přes tyto odlišnosti lze nalézt řadu doporučení, které mají obecnou platnost:*

- *máme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat, základním předpokladem v této souvislosti je přijít s tématem, které ho zajímá.*
- *má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná, symetrická, role sděujícího a příjemce se musí střídát. Hovoříme o umění sdělovat a umění naslouchat. Sdělovat se učíme od narození. Naslouchání velká pozornost věnování není. Přitom nejde jen o to, co se nám sděující pokouší sdělit. Naslouchání je charakteristické aktivním přístupem příjemce, který nejen slyší, ale slyšené vnímá, snaží se je analyzovat.“*

Z tohoto je tedy zřejmé, že pokud je komunikace vedená pouze jednostranně a nesetkává se se zájmem příjemce, není přínosem pro žádnou ze stran.

Jirásková a kol. (2002, s. 62) k tomu říká: *„Základním východiskem komunikace je akceptace druhého jako toho, kdo je sice jiný, ale je také osobností s mnoha zkušenostmi, prožitky, poznatky a že egocentrismus, který je přirozený a věkem či nemocí se může prohlubovat, není pro úspěšné rozpravy, autentické dialogy, bariérou, pokud si jeho nástrahy uvědomujeme...“* A akceptace druhého může být často největším kamenem úrazu i u mezigenerační komunikace mezi zaměstnanci na pracovišti.

Obr. 1: Dělení komunikace



Zdroj: www.rvp.cz

Plamínek (2023, s. 38) o komunikaci říká, že je to proces jen zdánlivě jednoduchý a že ve skutečnosti je natolik složitý, že je pro jeho pochopení účelné vytvářet různé zjednodušující modely.

Správně pochopit, co nám chtějí druzí říct, může být tedy mnohem složitější, než by se mohlo třeba na první pohled zdát a je tedy za potřebí nejen řádně naslouchat, ale také empatie a pochopení pro druhé a jejich názory či způsoby komunikace. Pokud se vše ale zvládne, může nás kvalitní a otevřená komunikace posouvat dál.

1.1 Verbální a neverbální komunikace

Komunikaci můžeme rozdělit do několika kategorií. Nejzákladnějším a nejznámějším rozdělením je na verbální a neverbální komunikaci, přičemž jednou i druhou kategorií můžeme to, co komunikujeme buď si navzájem potvrzovat anebo naopak vyvracet. Někdy o nás neverbální komunikace může říct více, než si sami myslíme anebo chceme o sobě jiným sdělit. Jak toto shrnul Plamínek (2023, s. 43): „Slova představují rozumovou složku dělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu.“

Verbální a neverbální komunikaci popisuje Jirásková a kol. (2005, s. 74) jako: „*Verbální (slovní) – ústní a písemnou, ale také sluchovou či výtvarnou a neverbální (mimoslovní) – mimika, gestika, proxemika, haptika a posturologie.*“

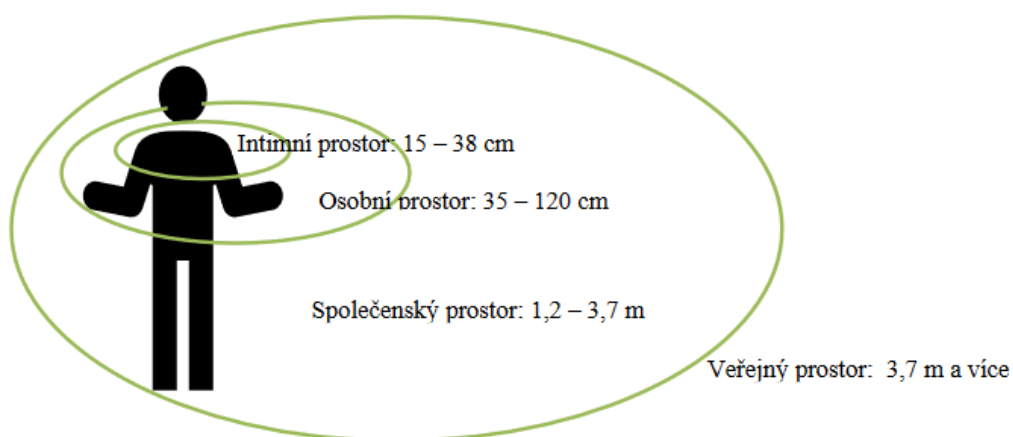
Verbální komunikace je zjednodušeně komunikace, která probíhá ať ústně anebo písemně, a většinou vědomě chceme něco konkrétního sdělit. Veber (2021, s. 196) o verbální

komunikaci říká, že jejím základním stavebním kamenem nejsou slova, ale věty. Plamínek (2023, s. 43) dodává, že: „*Verbální komunikace skutečně bezprostředně souvisí s racionálním obsahem sdělení, pocity a emoce se přednostně vtiskují do způsobu, jakým slova pronášíme, a o našem vztahu ke sdělovanému obsahu, ale také k adresátovi sdělení vypráví zase řeč našeho těla – mnohdy upřímněji, než je nám milé.*“

Neverbální komunikace nám o skutečných úmyslech sdělovatele může říci mnohem více. Jedná se o mimiku, gesta, doteky, postoje těla, ale i rychlost a hlasitost řeči či podání ruky. Jsou to informace, které pokud dobře čteme, nám mohou napovědět i to, v jakém psychickém rozpoložení se sdělovatel nachází, zda s námi to co říká myslí upřímně anebo jestli nás vůbec vnímá. Plamínek (2023, s. 43) o neverbální komunikaci dále říká: „*Neverbální komunikace je vývojově starší, spontánnější, jednoznačnější, méně kontrolovaná a kontrolovatelná, a tudíž i pravdivější. Čím jsou city a hodnoty v komunikaci významnější, čím více dominují nad rozumem, tím více se podstata sdělení šíří pomocí neverbální komunikace.*“

O vztahu, který mezi sebou dvě komunikující osoby mají, nám může napovědět také vzdálenost a postoj mezi komunikujícími. Tento druh neverbální komunikace se nazývá proxemika a rozděluje ji na intimní prostor, osobní prostor, společenský prostor a veřejný prostor. To jak daleko od sebe při komunikaci stojíme, vypovídá o našem vztahu ke komunikujícímu i o vztahu, který má on k nám a to díky tomu, zda je nám příjemné, to, jak daleko od nás osoba, se kterou komunikujeme, stojí.

Obr. č. 2: Psychická vzdálenost



Zdroj: Mezigenerační porozumění a komunikace (Jirásková a kol., 2005, s. 76)

1.2 Funkce komunikace

Základní funkcí komunikace je sdílení myšlenek, pocitů a navázání vztahů s lidmi okolo sebe, ať už v soukromém životě, tak i v pracovním. Každý den svou komunikací vysíláme ostatním zprávu o tom, v jakém jsme psychickém rozpoložení, jaký je náš vztah k dané osobě a třeba i to, zda po samotné komunikaci toužíme či nikoliv. Proto je pro úspěšnou komunikaci důležité si uvědomit, že to co vysíláme, to se nám také může od ostatních vrátit.

Komunikace nemůže dlouhodobě fungovat, pokud je vedena jednostranně. Naopak – jejím smyslem je předávání si svých poznatků a pocitů. Proto je důležité nejen to, co vysíláme, ale i to, jak přijímáme. A to nejen verbální a neverbální výměnou informací, ale také porozuměním a respektováním rozdílů v preferovaných a naučených komunikačních stylech.

„Komunikace má zpravidla svůj účel, smysl. Můžeme také hovořit o funkci, kterou chce splnit nebo kterou bezděčně plní. Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu či více funkcí (synchronně nebo asynchronně tím, že od jednoho účelu se přejde ke druhému). Účelem (funkcí) a rovněž dopadem na příjemce dostává komunikace smysl.“ (Vybíral, 2005, s. 31).

Tabulka č. 1: Funkce komunikování

Informovat	Předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit – informativní funkce
Instruovat	Navést, zasvětit, naučit, dát recept – instruktážní funkce
Přesvědčit	Získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit – persuazivní funkce
Vyjednat, domluvit (se)	Řešit a vyřešit, dospět k dohodě – funkce vyjednávací nebo operativní
Pobavit	Rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit – funkce zábavní

Zdroj: Vybíral, Z., Psychologie komunikace (2005, s. 31)

Pokud jsou funkce komunikace uvedené v tabulce naplněny, můžeme komunikaci považovat za úspěšnou.

1.3 Interní komunikace

Umění komunikace je důležité nejen v našem soukromém životě, ale má i zásadní postavení v pracovní sféře. A to především mezi zaměstnanci navzájem. Díky úspěšné komunikaci můžeme předcházet nedorozumění i konfliktům, a tím si zachovat co nejklidnější a nejefektivnější pracovní prostředí. Veber a spol. (2021, s. 195) o komunikaci říká, že ji: „*Lze velmi zúženě chápat jako výměnu informací, v ještě užším případě jako poskytování informací. Dnes je nám zřejmě nejbližší s někým na něčem participovat, z čehož je patrná aktivní účast na obou stranách, kdy jde skutečně o něco víc než jen o pouhé poskytnutí informací. A také vysvětluje, že pochází z latinského slova *commnicare*, což má jednoznačný ekvivalent ve slově *participare*, tj. spolupodílet se s někým na něčem.*“

Komunikace v zaměstnání je základem každého pracovního týmu. A dobře naplánovaná strategie interní komunikace je klíčem k úspěšné organizaci. Je to také proces, díky kterému je zajištěno, že všichni zaměstnanci mají přístup k informacím, které jsou potřebné pro efektivní práci a k tomu, aby se cítili být součástí celku.

Článek „Zvládnutí strategie interní komunikace – 9 osvědčených postupů v roce 2024“ interní komunikaci rozděluje do 4 typů:

Tabulka č. 2: Typy interní komunikace

Komunikace shora dolů (komunikace mezi vedením a zaměstnanci)	Informace proudí z vrcholu organizační hierarchie (manažeři, vedoucí) na nižší úroveň (zaměstnanci). Tento typ komunikace se používá ke sdílení důležitých oznámení, cílů společnosti nebo nových zásad.
Komunikace zdola nahoru (komunikace mezi zaměstnanci)	Informace putují z nižších úrovní (zaměstnanci) na nejvyšší (manažeři nebo vedoucí). Zaměstnanci sdílí své nápady, zpětnou vazbu nebo obavy se svými nadřízenými.

Horizontální/laterální komunikace (komunikace typu peer-to-peer)	Tento typ komunikace probíhá mezi lidmi na stejné úrovni v rámci organizace. Např. spolupracovníci chatují, aby koordinovali úkoly nebo sdíleli aktualizace.
Diagonální komunikace	Komunikace shoda dolů a horizontální komunikace. Nastává, když lidé z různých oddělení nebo úrovní potřebují spolupracovat na projektu nebo si vyměňovat informace.

Zdroj: www.ahaslides.com

Holá (2006, s. 8) o interní anebo o vnitrofiremní komunikaci říká: „*Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.*“

Aby mohla být interní komunikace účinná, je vhodné vytvořit strategii interní komunikace. Díky ní jsou daná pravidla a plán, jak a kam se bude interní komunikace vyvíjet. Online článek „Zvládnutí strategie interní komunikace – 9 osvědčených postupů v roce 2024“ na serveru Ahaslides.com (2023) o strategii píše: „*Strategie interní komunikace je průběžná a probíhá v průběhu celého životního cyklu organizace. Nejde o jednorázovou záležitost, ale o kontinuální snahu zajistit efektivní komunikaci.*“ Dobře nastavená interní komunikace usnadňuje zaměstnancům nastavení komunikace mezi sebou. A to převážně v případě pracovní komunikace.

1.4 Mezigenerační komunikace na pracovišti

„S ohledem na aktuální demografický vývoj je nezbytné zajistit kontinuitu znalostí mezi staršími a nastupující generací. Uplatňování age managementu je jedním z nástrojů, které lze použít k podpoře strategie lidských zdrojů.“ (Urbancová, 2023, s. 203)

V současné době se na trhu práce setkávají výše jmenované čtyři generace. První dvě jsou již zkušenými pracovníci, prošli si turbulentním vývojem v rámci technologií i pracovních postupů a přístupů. Oproti tomu druhé dvě generace jsou již zvyklé pracovat s počítači a nedělá jim problém se přizpůsobit novým technologiím. Jejich slabinou je však práce se zdroji a daty, které se nedají zjistit v on-line světě. Ale stále platí, že jednotlivé generace mají možnost se mezi sebou mnohému naučit. Server Průvodce podnikáním v článku Jak řídit mezigenerační tým (online, 2024) píše: *„Mezigenerační, crossgenerační nebo multigenerační týmy, to všechno jsou synonyma pro pracovní kolektivy, ve kterých se setkávají zaměstnanci různých generací. Správný vedoucí manažer si musí uvědomovat rozdílnosti mezi jednotlivými generacemi a nesmí se nechat strhnout stigmatizací jednotlivých skupin (například mladší generace může u starší předpokládat, že nezvládá pracovat s moderní technikou, starší zase tvrdí, že mladší generace nedokáže vzít pořádně za práci atd.). Kvůli takovým názorům může snadno dojít k rozdělování týmu, nedorozuměním či konfliktům.“* Sjednotit tým složený ze zaměstnanců různých generací je výzvou, která, pokud se dobře uchopí, povede ke kvalitnímu pracovnímu prostředí, kdy se jednotliví pracovníci mohou od sebe učit. Pomoci může nejen kvalitní nastavení interní komunikace, ale také připravenost na poli vzdělávání. O tom ostatně Urbancová (2023, s. 220) říká: *„S ohledem na teoretická východiska a výsledky výzkumu v českých organizacích lze sumarizovat, že jedním z pilířů udržitelného a odpovědného podnikání je v současné době připravenost organizací na demografické změny, vzdělávání zaměstnanců, nabídka pružné pracovní doby či zaměření na rovné příležitosti a diverzitu. Je nutné si uvědomit, že úspěch organizací vždy přichází s různorodými a motivovanými zaměstnanci, kteří jsou loajální a chtějí pracovat pro svého zaměstnavatele. Organizace se začínají učit zacházet s generacemi, ale hlavně zohledňovat individuální potřeby zaměstnanců pomocí aplikace age managementu.“*

S mezigenerační komunikací na pracovišti souvisí také výše zmíněný pojem age management. Ageismus je pojem převzatý z anglického jazyka, který označuje diskriminaci na základě věku vyvolané předsudečnými postoji, diskriminačními praktikami a institucionálními politikami, přičemž pokrývá všechny věkové skupiny. Dle Urbancové (2023, s. 159): „*Nemusí vždy znamenat společensky negativní proces, jelikož se lze setkat i s pozitivním ageismem, kdy se vytváří různorodé věkové týmy.*“ Jinak řečeno – jednotlivé generace mají možnost, pokud si naslouchají a vnímají se navzájem, učit se od sebe navzájem.

Urbancová (2023, s. 160) také uvádí: „*Že efektivní využití potenciálu všech pracovníků na trhu práce by mělo být klíčovou strategií managementu lidských zdrojů organizací a je nutné přijmout odpovídající opatření, jako třeba zohlednění věku občanů na společenské úrovni a zohlednění věku zaměstnanců procesu řízení organizace na organizační úrovni.*“

Zkušenosti starší generace kombinované se znalostmi mladších lidí se mohou doplňovat. Zatímco první přinášejí zkušenosti z oboru, druzí mohou nabídnout jiný a neotřelý pohled na situace, které se v zaměstnání řeší. To vše by mělo být doplněnou podporou ze strany vedoucích zaměstnanců anebo například oddělení vzdělávání.

2 Charakteristika vybraných generací 20. a 21. století

V současné době se velmi často mluví o rozdělení generací a jejich pojmenování. Dělení generací vychází z let, kdy došlo k jejich narození a tyto údaje se povětšinou shodují. Často se však odlišuje jejich pojmenování. V této bakalářské práci jsem se rozhodla řídit se pojmenování a časovou osou podle knihy Moniky van den Berg - Jak se vzájemně chápat, Generace X, Y, Z (2020) a knihou od Hany Urbancové a Pavly Vrabcové – Strategický management lidských zdrojů (2023) a také se zaměřit pouze na generace, které jsou v současné době aktivní na trhu práce.

První rozdělení skupin vrstevníků dle data narození do jednotlivých generačních skupin vzniklo v New Yorku v roce 1991 a to v knize *Generations: The History of America's Future* od Williama Strausse a Neila Howe. V této knize byly generace poprvé pojmenovány. Ačkoliv se jejich názvy postupem času upravovalo či měnilo, základ stále vychází z jejich poznatků.

Pojmenování a rozdělení generací je dnes běžnou součástí při poukazování na rozdíly mezi věkovými skupinami. Dá se říct, že termín „Milleniálové“ anebo „Babyboomers“ jsou již zažitá termíny, které většina z nás zná. Jejich názvy nám popisují dobu či jevy, ve kterých jednotlivé generace vyrůstaly, které situace je utvářely a jaké technologie či způsoby komunikace jsou pro ně typické. Díky těmto popisným situacím si můžeme představit, jaké rozdíly jsou mezi generacemi a co může být důvodem ke konfliktu mezi nimi. Protože je tato bakalářská práce pojednává o mezigenerační komunikaci na pracovišti, zaměříme na popis jednotlivých generací, které v současné době jsou převážně pracovně aktivní. Pro lepší přehlednost přikládám tabulku chronologického rozdělení generací, kde se ukazuje stručné pojmenování a období, které se na ně vztahuje. Vzhledem k tomu, že se u více autorů rozcházejí data u posledních čtyř generací, uvádím jako první období dle Berg a druhé dle Urbancové.

Tabulka č. 3: Chronologické rozdělení generací

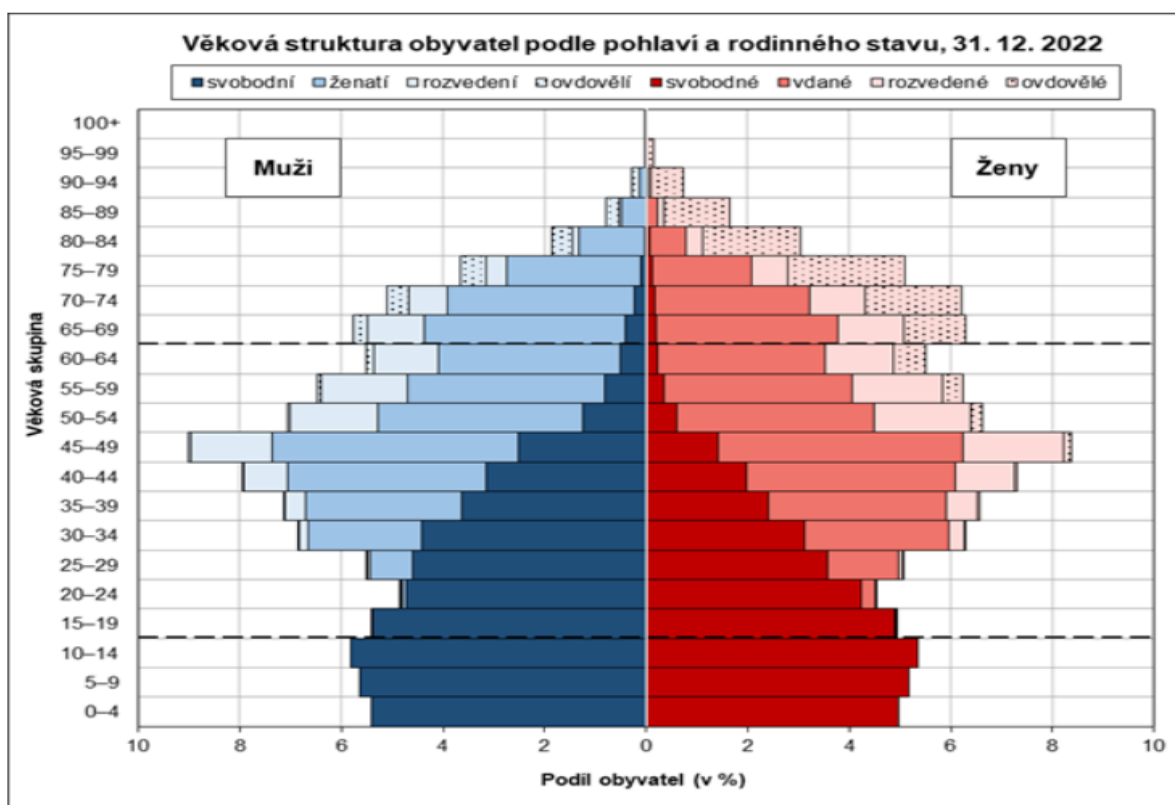
Pojmenování generace	Období
Tichá generace	1925 – 1942
Poválečná generace/babyboomers	1943 – 1960
Generace X	1961 – 1981 (1965 – 1980)
Generace Y (Havlovy děti/Millennials)	1982 – 2004 (1981 – 1994)
Generace Z	2005 – dosud (1995 – 2010)
Generace Alfa	(2010 – dosud)

Zdroj: vlastní zpracování

Urbancová (2023, s. 133) říká, že: „Generace je skupina jedinců, kteří sdílejí podobné roky narození, vzorek zkušeností a podobný historicky sociální proces.“

V současné době se na trhu práce setkáváme se čtyřmi generacemi – Babyboomers, Generace X, Generace Y a Generace Z, přičemž nejpočetnější skupinou je Generace X a Y. V nejbližších letech pracovní trh začne doplňovat současná nejmladší generace Alfa a bude ji postupně opouštět generace Babyboomers. Na obrázku č. 3 je z dat Českého statistického úřadu ukázáno věkové rozložení obyvatel České republiky, které nám také kopíruje jednotlivé generace na trhu práce. Na tomto obrázku můžeme vidět, nejrozšířenější věkové zastoupení, a to zejména v generaci X a Y a jsou následovány generací Babyboomers.

Obrázek č. 3: Věkové složení obyvatel ČR



Zdroj: ČSÚ

Práce s jednotlivými a takto odlišnými generacemi není vždy manažersky jednoduchá a je zapotřebí určitá diplomatická zdatnost, ale určitě je to obohacující záležitost nejen pro manažery, ale také pro samotné zaměstnance. Zároveň je zapotřebí velká dávka diplomacie a opatrnosti, aby nedocházelo ke konfliktům pramenícím z nedorozumění či nedostatečné komunikace.

2.1 Babyboomers

Babyboomers nebo také poválečná generace (v České republice lze nalézt také označení televizní generace) je generací, která je zasazena do let 1943 – 1960. „V Americe typicky poválečná generace, která vyrostla v boomu ekonomiky, automatizované produkce, masové produkce. V tomto období byly položeny základy konzumní společnosti, univerzity a školy byly přeplněné, nebyl dostatek míst a o pracovní pozice se muselo tvrdě soupeřit.“ (van der Berg, 2020, s. 132). V tehdejší Československu byla situace o trochu jiná – „...vybudování pásové výroby nikoli pro budování konzumní společnosti, ale za účelem vytvoření nové,

spravedlivé společnosti, budování socialismu, později stalinismu. Obrovský vliv na země východního bloku měla Brežněvova politika, která nakonec vedle ke stagnaci a naprostému centralismu.“ (van der Berg, 2020, s. 132). V této době se také rozvíjí emancipace, ženy častěji opouštějí roli „ženy v domácnosti“ a začínají pracovat v továrnách. Tato generace je zvyklá pracovat také v sobotu. Z těchto popisů je zřejmé, že se jedná o generaci, pro kterou je samozřejmá pevná pracovní morálka a pracovní řád. Zároveň dle Urbancové (2023, s. 134): *„Jsou pracovníci ve věku padesáti let a více mnohem hůře učí práci s technologiemi, a to má následně vliv na pokles produktivity práce zejména v oblastech pracovního trhu, kde jsou technologie důležitou součástí.“*

Web www.gradua.cz (online, 2016) generaci Babyboomers v jejich vztahu k práci popisuje jako: *„Vyznačující se především velkým respektem k autoritám, loajalitou k institucím a potřebou jistoty. Spíše než na institucionalizované přijímání znalostí upřednostňují učení životem. Mají vyvinutý cit pro hierarchickou společnost. V pracovním procesu vnímají technologie jako bonus. Neradi se stěhují za pracovním uplatněním a jsou zaměřeni spíše lokálně.“*

V současné době generace Babyboomers začíná dosahovat důchodového věku anebo většina již je v důchodu, ale stále tvoří aktivní pracovní sílu a jednu ze složek mezigeneračních zaměstnanců.

2.2 Generace X

Časové zasazení je mezi lety 1961 až 1981 dle Van der Berg a dle Urbancové 1965 - 1980. V Československu tato generace vyrůstá v socialismu, v neexistenci nezaměstnanosti a ani volného pracovního trhu. Tato společnost je silně ovlivněna vpádem Sovětských vojsk v srpnu roku 1968 a v pozdější době také populační explozí, která je podporována ze strany státu. *„Na počátku sedmdesátých let začalo Československo podporovat rodiny, stavěly se nové byty v panelových domech, které nabízely perspektivu mladým rodinám, byly zavedeny novomanželské půjčky a přídavky na děti.“* (van der Berg, 2020, s. 133)

„Díky populační vlně je tato generace dobře připravena na vstup na pracovní trh, protože v souvislosti s baby boomem a vysoké obsazenosti mateřských, základních a středních škol,

jsou děti zvyklé se více prosazovat a snaží se uspět již na první pokus a pro pracovní trh přináší zajímavý mix tradic a moderních přístupů.“ (van der Berg, 2020, s. 134).

Server www.personalista.com popisuje ve svém článku *Několik generací na pracovišti - střet nebo příležitost?* (online, 2023) generaci X jako generaci, která: *„Má často bohaté pracovní zkušenosti a odborné znalosti.“* Zdůrazňuje také: *„S technologiemi se nenarodili a během své kariéry se setkali s mnoha významnými změnami. Jsou schopni se učit a přizpůsobovat pokroku. Mnoho z nich dosáhlo vedoucích pozic. Jsou pracovití, cílevědomí, pragmatičtí a umí jít příkladem. Důležitou otázkou je pro ně rovnováha mezi pracovním a osobním životem versus vyšší plat.“* Což ostatně potvrzuje i van der Berg (2020, s. 15), která ke znalostem v oblasti technologií říká: *Technikou, na které vyrůstali televize, rozhlas, fotoaparát, kazetový nebo páskový magnetofon, telefon, v dospělosti potom počítač na děrné štítky, děrné pásky a později stolní počítač.“*

Důraz na to, že tato generace se s technologiemi seznámila postupně, je zásadní. Oproti tomu následující generace v podstatě s technologiemi vyrůstá a pracuje s nimi již od útlého věku. Oproti mladším kolegům si prošli v pracovním procesu vývojem od bloku a tužky, přes psací stroj až po počítače.

Generace X spolu s generací Y jsou v současné době nejrozšířenějšími generacemi na pracovním trhu.

2.3 Generace Y - Millenials

Tato generace se dle van der Berg týká osob narozených mezi lety 1982 – 2004. Urbancová udává časové rozpětí 1981 - 1994. U této generace lze také najít označení „Havlovy děti“ a samotné označení millenials odkazuje na dospívání na přelomu 21. století. Jde o první generaci, která již prakticky vyrůstá ve světě mobilních technologií, počítačů a internetu. V České republice se jedná většinou o posametovou generaci, která vyrůstá v uvolněném klimatu, které nastalo po revoluci v roce 1989.

„Vznikla tak pragmatická generace, dalo by se říci bez lásky, nezávislá nebo jinak řečeno spoléhající jen na sebe – od státu a systému se nedá nic očekávat, k zajištění sebe a své rodiny je ochotna obětovat pracovní čas navíc. Nedospívají přirozeným vývojem, ale jsou do dospělosti něčím vrženi – budováním firmy, honbou za dobrým postavením. U nás je to

v současné době nejžádanější generace na trhu práce“ (van der Berg, 2020, s. 135). Na pracovním trhu jsou skutečně Millennialové jednou z nejsilnějších skupin. Jsou v produktivním věku, mají zkušenosti s technologiemi a jsou ochotní a schopní pracovat.

„Oproti předchozí generaci jsou více technicky zdatní, protože vyrůstali s moderními technologiemi a sociálními médii. Klíčové je pro ně osobní a profesní rozvoj. Mají rádi, když má jejich kariéra jasný smysl a je v souladu s jejich hodnotami. Jsou velmi flexibilní a spolupráce a týmová práce je pro ně důležitá.“ (Několik generací na pracovišti - střet nebo příležitost, online, 2023). Van der Berg (2020, s. 16) o jejich technologickém vývoji říká: *„Technika, se kterou vyrůstali, je televize, stolní počítač, mobil, počítačové hry, CD přehrávač, DVD přehrávače“.*

Z tohoto lze usuzovat, že pro Millennials již moderní technologie nejsou cizí a naopak je berou jako součást běžného života a to jak osobního, tak také pracovního. S technologiemi se seznamují již ve škole a v pracovním prostředí je jejich využití pro tuto generaci, oproti Babyboomers a Generaci X, absolutně běžné. Millennials si zažili masivní rozvoj internetu a počítačů a nedělá jim problém se stále zdokonalovat.

Generace Y a Generace X je v současné době nejvíce obsažena v českém pracovním trhu.

2.4 Generace Z

Jako Generace Z se podle van der Berg označují osoby narozené od roku 2004 dosud. Podle zdroje www.ceskovdatech.cz v článku Česká zetka se Generace Z týká let 1995 – 2014. Tato generace vyrostla v době, kdy internet a digitální technologie jsou nedílnou součástí jejich života. Díky tomu a snadnému přístupu k informacím jsou velmi dobře informováni o aktuálním dění, avšak nejsou zvyklí si ověřovat a vyhledávat informace i jiným způsobem.

Protože Generace Z je v současné době teprve na počátku své pracovní kariéry, budeme se jí v této bakalářské práci věnovat jen okrajově. Ačkoliv by bylo zajímavé ji do budoucna sledovat - do pracovního trhu přináší nové výzvy i příležitosti a pochopení její charakteristiky bude klíčové pro úspěšnou spolupráci a pro budování efektivních týmů. Server www.personalista.com *Několik generací na pracovišti - střet nebo příležitost?* (online, 2023) ve svém článku Generaci Z popisuje v pracovním prostředí *„Diverzita a inkluze jim není cizí, rozmanitost na pracovišti je pro ně důležitá. Cení si nezávislosti a*

samostatnosti. Mají podnikatelského ducha a jsou otevřeni zkoumání příležitostí mimo tradiční kariérní cesty. Dávají přednost příležitostem, které jim umožňují převzít odpovědnost za projekty a smysluplně se na nich podílet. Klíčové je pro ně neustálé vzdělávání a osobní rozvoj. Zároveň mají rádi finanční jistotu a stabilitu. Od svých vedoucích vyžaduje generace Z pravidelnou vazbu. Chtějí vědět, kde a jak se mohou zlepšit.“

Generace Z se svými znalostmi a povahovými rysy vzdaluje předchozí Generaci Y a rozdíly mezi Generací Z a Generacemi X a Baby boomers jsou již diametrálně odlišné. Zde proto mohou nastat nejčastější konfliktní situace při komunikaci. Nejmladší z námi popisovaných generací je také často označována jako zrychlená generace – je zvyklá mít vše hned. Ať už se jedná o zboží, odpovědi anebo komunikaci. Málokdo z nich zažil papírové dopisování, preferují sociální sítě a elektronické komunikační programy jako Messenger, Skype a jiné.

„Výhodou „zetkařů“ je fakt, že se narodili do globalizovaného světa. Do firmy přicházejí často již s určitou zahraniční zkušeností například ze studijního pobytu, mají výborné technické dovednosti a přirozeně se orientují na sociálních sítích. Svě starší kolegy tak mohou naučit třeba sponzorovat příspěvky na Facebooku nebo nastavit účet na Instagramu. Podle byznysového magazínu Fast Company jsou „zetkaři“ natolik zvyklí hledat na sociálních médiích okamžitou pochvalu a přijetí, že je můžeme označit za brand managery na plný úvazek.“ (Generace Z: Budoucnost na konci abecedy, online)

3 Generace na pracovišti a případné konflikty

Mezigenerační komunikace, tedy komunikace mezi lidmi různých věkových skupin, je dnes aktuálnější téma než kdy jindy. Různé hodnoty, zkušenosti, životní styly a technologie vytvářejí mezi generacemi často propast, která může vést k nedorozuměním. Každá generace preferuje svůj způsob komunikace, který se nejčastěji odvíjí od toho, s jakými technologiemi a v kterém období vyrůstali. A právě v dnešní době, s nástupem modernějších technologií a například i AI, jsou tyto rozdíly markantnější než kdy jindy.

Zaměstnanci všech věkových skupin se vyznačují jedinečnými rysy komunikace, které odpovídají jejich generaci. Tyto hodnoty představují nejen manažerské příležitosti, ale i výzvy. *„Tomuto střetnutí generací se odborně říká generační diverzita, která se významně projevuje zejména v týmové práci.“* (Jak řídit mezigenerační tým: Využijte potenciál všech zaměstnanců a podpořte týmového ducha, 2024). Urbancová (2023, s. 133) se odkazuje na Wiemera, který říká, že: *„Je důležité, aby vedení organizace efektivně vedlo vícegenerační pracovní síly, což mohou docílit přizpůsobením komunikace pro každou generaci, vytvořením pracovních možností a flexibilních podmínek a podporou schopností jednotlivých generací.“* Každá generace může svými znalostmi a zkušenostmi obohatit jak pracovní kolektiv, tak i sama sebe. Základem by tedy dle Urbancové mělo být vytvoření takových pracovních podmínek, které by nejlépe podporovaly potenciál a potřeby každé z generací. Definovat výše zmíněné potřeby může být ale komplikované. Dle článku Jak řídit mezigenerační tým (2024) existují ale: *„4 základní hodnoty, které jsou společné pro všechny generace:*

1. *Potřeba respektu,*
2. *potřeba autonomie,*
3. *potřeba pocitu kompetentnosti,*
4. *potřeba propojenosti s dalšími lidmi.*

Tyto potřeby si ovšem každá generace vykládá jinak. Generace Y si například potřebu respektu představuje jinak než generace X. A právě rozdílné chápání potřeb může být třecími plochami v pracovním týmu, ve kterém se potkávají různé generace.“ Pokud ale jsou tyto základní hodnoty pro každou z generací naplněny, mohl by to být základ pro přínosnou a úspěšnou mezigenerační spolupráci na pracovišti.

Avšak komunikace mezi lidmi, ať je vedena sebelépe, může přinášet, a často také přináší, riziko konfliktních situací, pramenící například z rozdílných hodnot či přístupu k řešení situací. Konflikty je vhodné řešit již v zárodku a nečekat na to, že se situace sama urovná a vyřeší.

„Nahlédneme-li do teorie konfliktů, zjistíme, že při jejich zvládnutí je důležitá nejen komunikace, ale také ochota položit sám sobě několik otázek a uvědomit si skutečné příčiny nedorozumění. Přístupy ke konfliktům jsou různé – psychologický, hodnotový, zájmový, postojový, atd. Přes svou specifickou ovšem mají všechny – tedy i mezigenerační – konflikty stejnou metodologickou výstavbu.“ (Jirásková a kol., 2002, s. 26)

Tabulka č. 4: Postup při řešení konfliktu

Porozumění konfliktu	- definice konfliktu - postoje ke konfliktu - cyklus konfliktu - typy konfliktu
Vyhrocení (eskalace) konfliktu a jeho zmírnění (deeskalace)	- příčiny konfliktu - druhy konfliktu - prolomení konfliktu
Přístupy ke konfliktu	- únik - přizpůsobení - konfrontace - souboj
Řešení konfliktu	- řešení problému - kompromis - dohoda

Zdroj: Jirásková a kol. (2002, s. 26)

Mezigenerační komunikace je důležitá pro soudržnost nejen v zaměstnání, ale také v celé společnosti. Avšak veškerá úskalí lze překonat díky úsilí a otevřenosti ze strany všech zúčastněných. Každý z nich by měl mít pocit, že je mu nasloucháno a že má možnost vyjádřit své obavy a názory. A v případě mezigeneračního týmu může nastat těchto situací mnoho. Každá z generací si přináší vlastní vhléd, který odráží období, kdy vyrůstal a utvářel se.

Urbancová (2023, s. 134) říká: *„Vzhledem k tomu, že každá generace má svůj přístup k řešení problémů, přítomnost zaměstnanců z několika generací může být velmi užitečná,*

pokud jde o identifikaci příležitostí pro inovace a nové způsoby, jak vyřešit každodenní problémy.“

4 Výzkumné cíle a výzkumné otázky

4.1 Výzkumné cíle

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat preferovaný způsob mezigenerační komunikace jednotlivých generací na pracovišti a případná úskalí, která zaměstnanci mohou pociťovat při každodenní mezigenerační spolupráci. Každá z generací do svého pracovního prostředí přináší odlišné zkušenosti, hodnoty a přístupy k práci. Proto je efektivní komunikace pro příjemné pracovní klima klíčová. Cílem této práce bude zjistit preferované komunikační kanály jednotlivých generací v rámci vybraného pracovního prostředí, zda je pro zaměstnance mezigenerační komunikace úskalím či ji nevidí jako problémovou. Dále se zaměříme na preferované způsoby komunikace v pracovním prostředí, a co sami zaměstnanci uvádí jako nejčastější úskalí či překážku při vzájemné komunikaci.

4.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky, na které se při zpracování závěrečné bakalářské práce zaměřím, jsou:

- 1) Jaké metody komunikace preferují jednotlivé generace v zaměstnání mezi sebou?
- 2) Preferují zaměstnanci komunikaci mezi svými vrstevníky?
- 3) Co považují sami zaměstnanci za nejčastější úskalí komunikace v mezigeneračním pracovním týmu?

5 Vybrané pracovní prostředí

Jako pracovní prostředí pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala státní instituci zaměřenou na ochranu životního prostředí a vzdělávání odborné a laické společnosti v této oblasti. Tato státní organizace se věnuje správě chráněných území v rámci celé České republiky a zapojuje se také do mezinárodních ekologických programů. Mezi její činnosti patří péče o chráněné krajinné oblasti, přírodní rezervace a přírodní památky, stejně jako poskytování odborných posudků a přiznávání finančních náhrad. Vybraná organizace se také podílí na implementaci mezinárodních úmluv, na mapování a monitoringu invazních druhů, kdy získává detailní informace o aktuálním rozšíření vybraných invazních druhů rostlin a živočichů. V rámci vlastních zřízených edukačních center, která se nachází přímo ve státem chráněných krajinných oblastech, se zaměřuje na vzdělávací činnost, a to jak odborníků, tak i široké veřejnosti, pořádá vzdělávací akce, přednášky a poradenskou činnost pro školy i odbornou veřejnost.

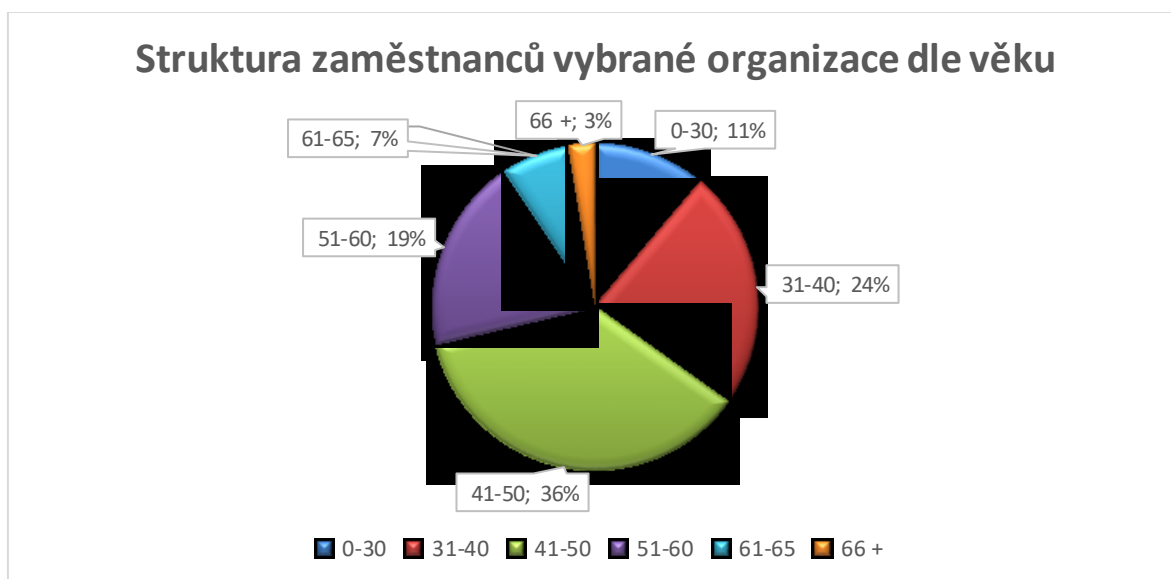
5.1 Personální a organizační popis vybraného pracovního prostředí

Vybraná instituce byla založena v 90. letech a má několik regionálních pracovišť, která zajišťují výkon své působnosti na území celé republiky a také v pověřených oblastech okolních států.

Součástí hlavního sídla je knihovna, která je přístupná nejen pro odbornou veřejnost a další administrativní a odborná oddělení, která zajišťují provoz a odborné zázemí pro ostatní regionální pracoviště.

Dle dostupných oficiálních údajů z veřejně přístupné ročenky z roku 2023 má organizace stovky zaměstnanců, jejichž věkové rozložení zahrnuje různé generace, včetně Generace X, Y a Z. Průměrný věk zaměstnanců odpovídá střednímu věku.

Graf č. 1: Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto údaje nám ukazují, že vybraná organizace je personálně složená převážně ze zaměstnanců Generace X a Generace Y. Silné zastoupení má také Generace Z a jsou zde i zaměstnanci v kategorii Babyboomers. Pro potřeby našeho šetření jsou zde zastoupeny všechny popsané generace.

5.2 Interní komunikační prostředky ve vybrané společnosti

Pro potřeby běžné interní ale i externí komunikace je v organizaci nejčastěji používán služební e-mail. Ten slouží ke kontaktování nejen ostatních zaměstnanců, ale také ke komunikaci s ostatními institucemi či například uchazeči o zaměstnání. Každý ze zaměstnanců má přidělenou služební e-mailovou adresu a přístup k adresáři zaměstnanců. Může tedy každého kontaktovat písemnou oficiální formou. Zaměstnanci mají přístup ke svému e-mailu také ve služebním mobilním telefonu.

Dalším způsobem komunikace, byť méně formálním, je elektronický program Sametime, který je navázán na pracovní e-mail. Je to jakýsi způsob chatu, který má každý zaměstnanec vybrané organizace a tento chat zároveň slouží jakýsi ukazatel, zda je dotyčná osoba on-line, na home office anebo má třeba schůzku či nechce být rušena.

Jiným způsobem elektronické komunikace, který je jedním z nejformálnějších, je interní sdělení. Tímto způsobem jsou v organizaci nejčastěji komunikována různá rozhodnutí, informace oficiálního rázu. Interní sdělení jsou řízena přes spisový uzel s možností dohledat, u kterého ze zaměstnanců se sdělení právě nachází a zda si je přebral či čeká na otevření.

Dalším, a velmi využívaným způsobem komunikace, je telefonický kontakt. Každý ze zaměstnanců dostane přidělený mobilní telefon a někteří zaměstnanci, především v ústředním sídle či na kontaktních pracovištích, mají pevné linky. Stejně jako u e-mailové adresy má každý přístup do interního adresáře.

V neposlední řadě nesmíme opomenout osobní komunikaci, která se odehrává v každodenním pracovním životě každého zaměstnance. Odehrává se při pracovních poradách, setkáních v kancelářích anebo ve společných prostorách. Tato komunikace může být formálně pracovní či jen společenská.

6 Metody šetření

6.1 Pozorování

„Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu. Předmětem této disciplíny jsou nástroje vědy.“ (Hendl, 2023, s. 33)

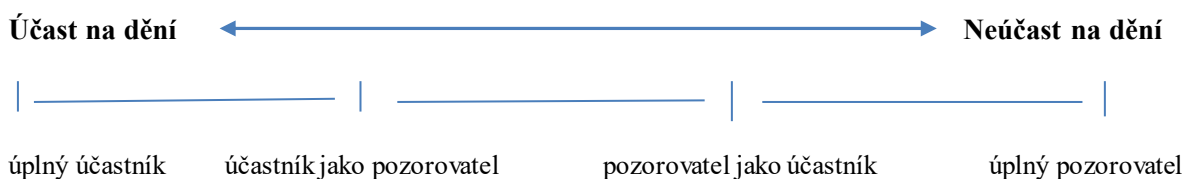
Metoda zvolená pro zjištění cíle je pozorování v kombinaci s dotazníkovým šetřením. Kombinace těchto metod poskytne bohatší soubor dat, který umožní hlubší vhled do zkoumané otázky a nabídne odpovědi jak z pohledu pozorovatele, tak ze strany subjektů, kterých se pozorování bude týkat.

Pozorování je jedna z nejpřirozenějších metod. Hendl (2023, s. 201) o pozorování říká: „Pozorování má zpočátku zachytit co největší spektrum situací v dané skupině. Úkolem je zvolit situace, v nichž se budou nacházet relevantní aktéři a probíhat zajímavé aktivity.“ To ostatně potvrzuje i Svobodová (online, 2023), která upozorňuje na to, že je pro pozorování vhodné si vybrat smysluplné kulisy a pozorovat tak, aby realita byla co nejméně narušena.

Hendl (2023, s. 197) výzkumné pozorování klasifikuje podle následujících dimenzí:

- **Skryté – otevřené pozorování** – účastníci děje jsou informováni o své činnosti.
- **Zúčastněné (participantní) – nezúčastněné (neparticipantní) pozorování** – do jaké míry pozorovatel participuje na dění
- **Strukturované – nestrukturované pozorování** – pozorování se odehrává na základě předem daného předpisu.
- **Pozorování v umělé situaci – v přirozené situaci.**
- **Pozorování sebe samého – někoho jiného.**

Obrázek č. 4: Pozorovací schéma



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z obrázku č. 5 patrné, pozorování můžeme dělit také podle toho, zda je pozorovatel jako účastník či nikoliv.

Standardizované pozorování spadá do kvalitativního sběru dat. Jedná se o pozorování, které je striktně formalizováno a předepsáno a je předem stanoven cíl/předmět pozorování, jeho podoba, místo a čas a také pozorované fenomény a jejich očekávané projevy. Pro toto zaznamenávání je vhodné si připravit tzv. záznamový arch, v němž jsou pozorované fenomény a jejich projevy rozřazené do pozorovací kategorie, z čehož je zřejmé, na co se při pozorování zaměřovat (Reichel, 2009, s. 95). To nám v pozorování umožní si přesně nadefinovat a pozorovat to, co je naším sledovaným fenoménem a neodbočit od tématu.

6.2 Dotazníkové šetření

Tento typ dokazování pomáhá k osvětlování interpretací získaných například pozorováním nebo jiným typem dotazování. (Hendl, 2023, s. 192)

Dotazník nám, díky konkrétním otázkám a v kombinaci s jiným způsobem šetření, dokreslit pohled na danou situaci.

Reichel (2009, s. 119, 120) dělí dotazníkové šetření do tří kategorií:

- **volný (nestrukturovaný) dotazník** – představuje jen určité téma, na které se má informant rozepsat,
- **polostrukturovaný dotazník** – představuje soubor témat či otázek, na které informant může odpovědět v libovolném pořadí,
- **strukturovaný dotazník** – má podobu jakéhosi formuláře, kde jsou vytištěny v určitém pořadí otázky, na které má informant odpovědět.

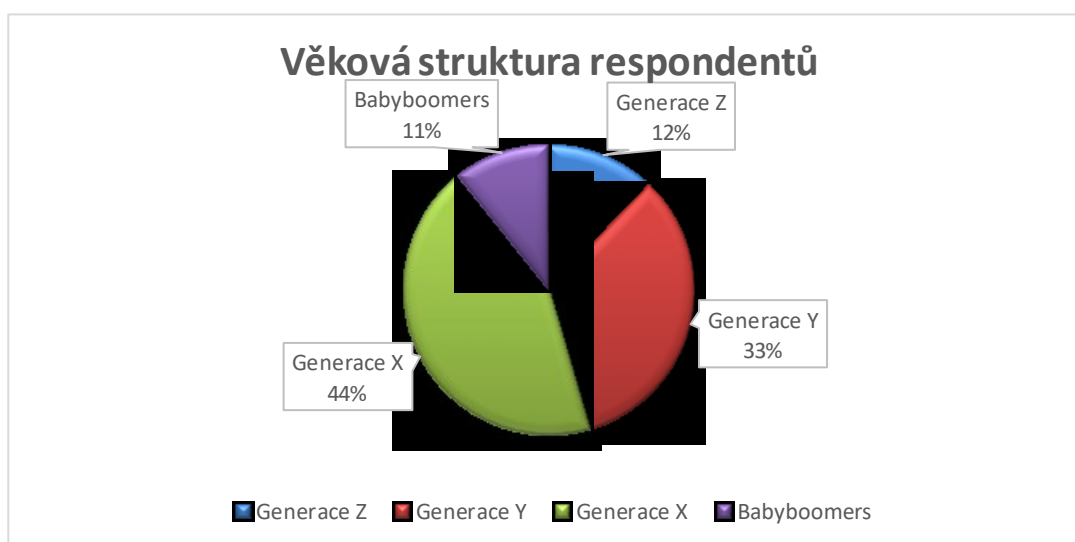
V případě této bakalářské práce bude využit strukturovaný dotazník s uzavřenými a polouzavřenými otázkami.

6.3 Sběr dat a struktura respondentů

Sběr dat se uskutečnil v březnu roku 2025, a to pomocí pozorování a online dotazníkového šetření rozeslaného e-mailem. Vzhledem k počtu zaměstnanců byl dotazník po dohodě s ředitelem organizace zaslán pouze v rámci jedné sekce, celkem 98 zaměstnancům. Dotazník byl anonymní a obsahoval 12 otázek, z čehož tři se dotazovaly na věk, pohlaví a

dobu setrvání ve společnosti a měli ukázat strukturu respondentů, sedm otázek bylo konkrétně zaměřených na komunikaci mezi zaměstnanci z pohledu samotných dotazovaných a poslední otevřená otázka dávala možnost formou otevřené odpovědi sdělit konkrétní připomínky či náměty k danému tématu. Celková návratnost byla 67,3%, což znamená, že dotazník vyplnilo 66 respondentů.

Graf č. 2: Věková struktura respondentů

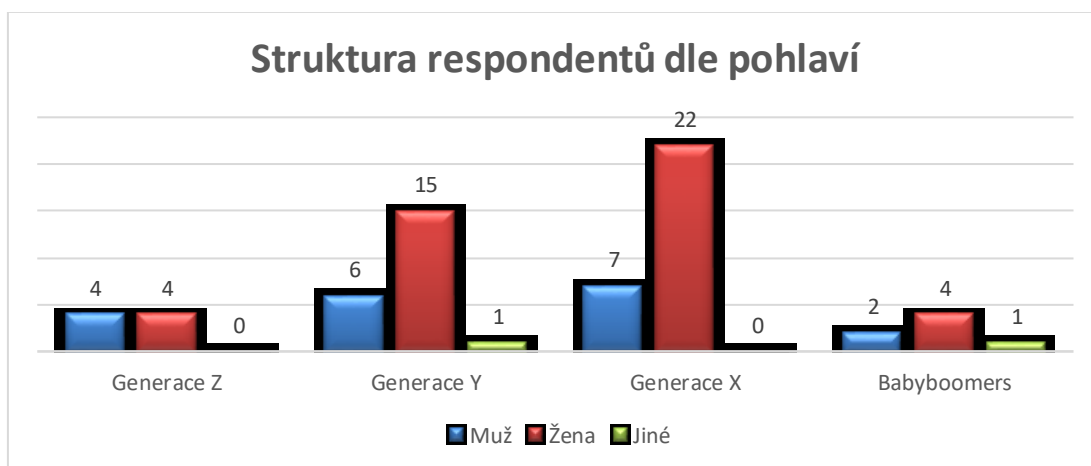


Zdroj: vlastní zpracování

Vybraná organizace, dle posledních dat z veřejně přístupných zdrojů z roku 2023, aktuálně zaměstnává 4 pracovně aktivní generace, což se potvrdilo i v rámci došlých dat ze zasláného dotazníku.

Nejpočetněji je nejvíce zastoupená generace X, následovaná generací Y. Nejmladší a nejstarší generace je poměrově zastoupena téměř stejně. Tento vzorek kopíruje také data z Českého statistického úřadu ohledně věkového zastoupení v České republice pro rok 2023, který byl uveden v kapitole 2 – Charakteristika vybraných generací. Věková struktura je tedy dostatečně zastoupena pro potřeby dalšího výzkumu.

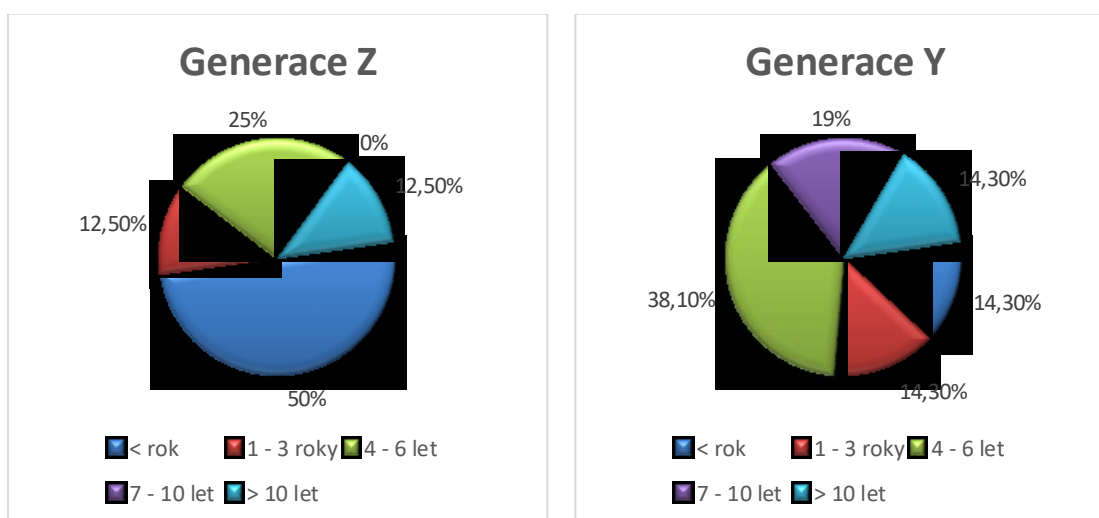
Graf č. 3: Struktura respondentů dle pohlaví

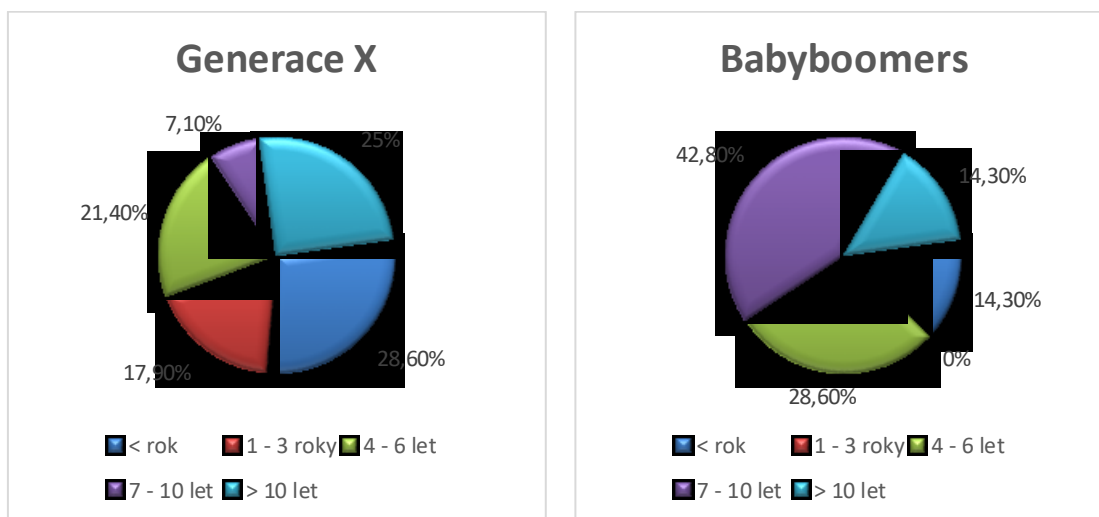


Zdroj: vlastní zpracování

Data zasláná respondenty opět potvrzují data z poslední vydané ročenky 2023, kdy je ve zvolené organizaci převaha žen nad muži. Do průzkumu byla v dotazu na pohlaví respondentů zařazena i možnost „Jiné“ a to z důvodu zachování možnosti neodpovědět anebo nevyhrázovat se. Z dat vyplývá, že opět převažují generace X a Y, tedy nejen na trhu práce, ale i v celkové populaci České republiky nejpočetnější skupina (viz obrázek č. 3 – Věkové složení obyvatel ČR).

Graf č. 4: Délka zaměstnání u společnosti





Zdroj: vlastní zpracování

Data ukazují, že zaměstnanci spadající do skupiny Babyboomers a generace Y preferují dlouhodobější pracovní spolupráci u jednoho zaměstnavatele. Mezi kategorií Babyboomers jsou nejpočetněji zastoupeni zaměstnanci, kteří jsou ve zkoumané organizaci zaměstnáni mezi 7 – 10 lety a v celkovém průměru je nejčastěji zastoupena kategorie 4 až 6 let.

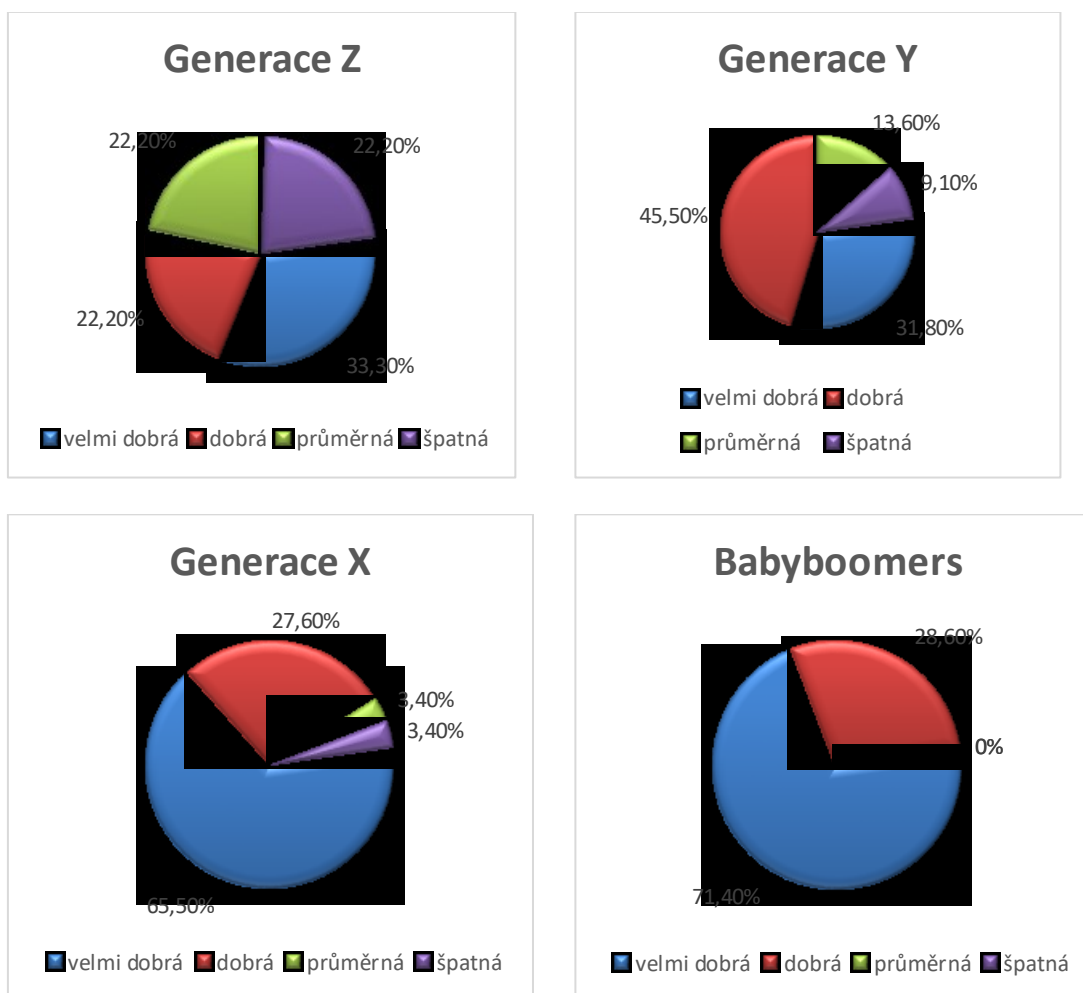
6.4 Analýza dat dotazníkového šetření

Po základních identifikačních otázkách v dotazníkovém šetření následuje sedm konkrétních otázek zaměřených na pohled respondentů na mezigenerační komunikaci mezi zaměstnanci na pracovišti. Nad zpracovanými grafy nejprve bude stručné odůvodnění otázky, shrnutí všech odpovědí a poté bude otázka rozdělena dle odpovědí jednotlivých generací či jako souhrnný přehled v rámci všech zaměstnanců. Stručná analýza grafů je zpracována pod každou otázkou z dotazníkového šetření.

Otázka č. 4: **Jak hodnotíte úroveň mezigenerační komunikace na Vašem pracovišti?**

Tato otázka se zaměřuje na subjektivní pohled každého zaměstnance vybrané organizace na samotnou mezigenerační komunikaci mezi zaměstnanci na pracovišti. Z výsledků vyplývá, že celkově je úroveň mezigenerační komunikace velmi dobrá (51,5%; tj. 34 respondentů). Možnost „velmi špatná“ nezvolil žádný z respondentů a nebude tedy do grafů zařazena. Oproti tomu variantu „špatná“ zvolilo 5 respondentů (7,6%).

Graf č. 5: Úroveň mezigenerační komunikace na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

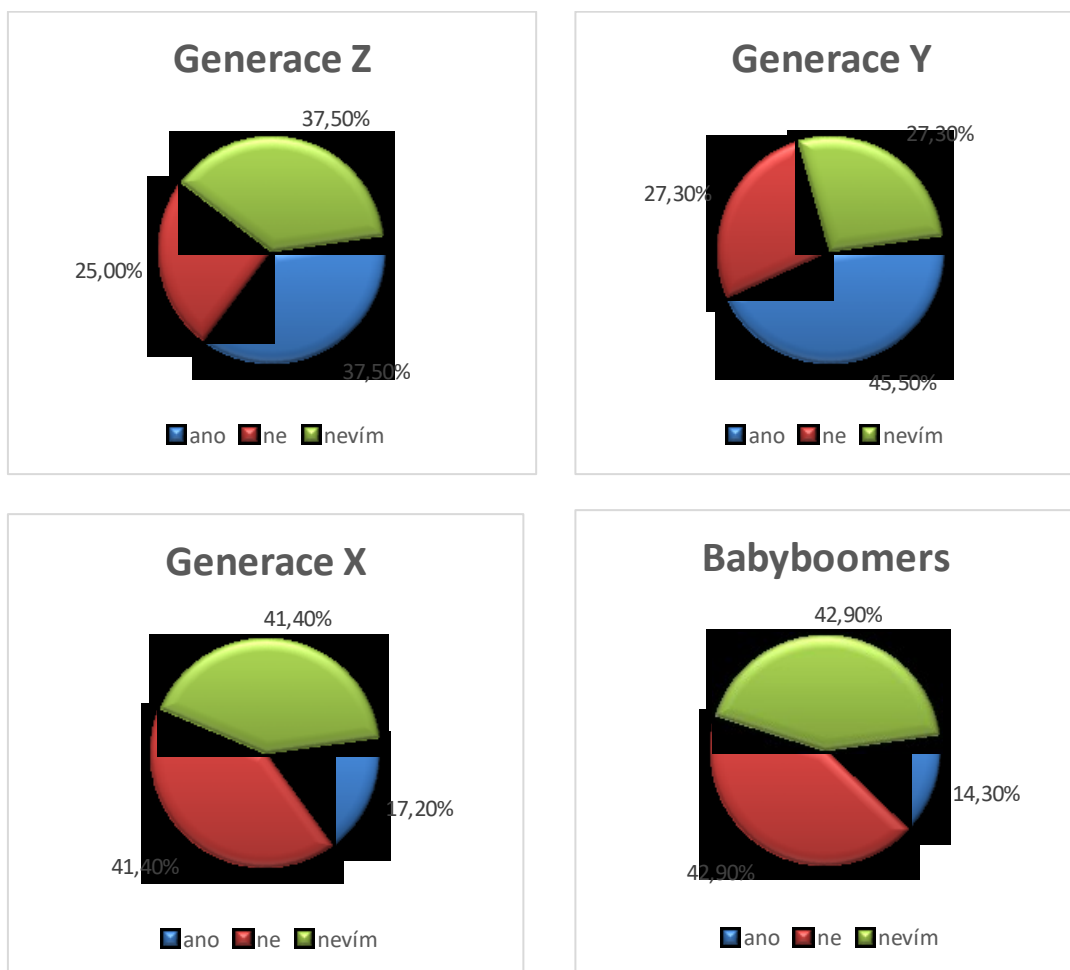
Z dat respondentů vyplývá, že nejvíce s mezigenerační komunikací jsou spokojeni zaměstnanci z kategorie Babyboomers, kdy v dotazníkovém šetření nikdo z nich neoznačil odpověď „průměrná“, „špatná“ a „velmi špatná“. Oproti tomu generace Z v dotazníkovém šetření označila nejvíce odpovědi „průměrná“ a „špatná“ v této otázce. Generace Y hodnotí komunikaci také jako dobrou či velmi dobrou, ale někteří již shledávají možné problémy.

Otázka č. 5: Myslíte si, že na Vašem pracovišti existují mezigenerační komunikační bariéry?

Tato otázka nabízí subjektivní náhled jednotlivých generací na případné komunikační bariéry související s odlišným věkem zaměstnanců. Cílem bylo zjistit, zda sami zaměstnanci

vnímají, že je pro ně komunikace s jinými generacemi obtížná či nikoliv. Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou velmi vyrovnané, 36,4% respondentů si není vědoma mezigeneračních bariér na pracovišti, 34,8% si myslí, že na pracovišti žádné bariéry nejsou a 28,8% naopak mezigenerační bariéry na pracovišti vnímá.

Graf č. 6: Mezigenerační komunikační bariéry



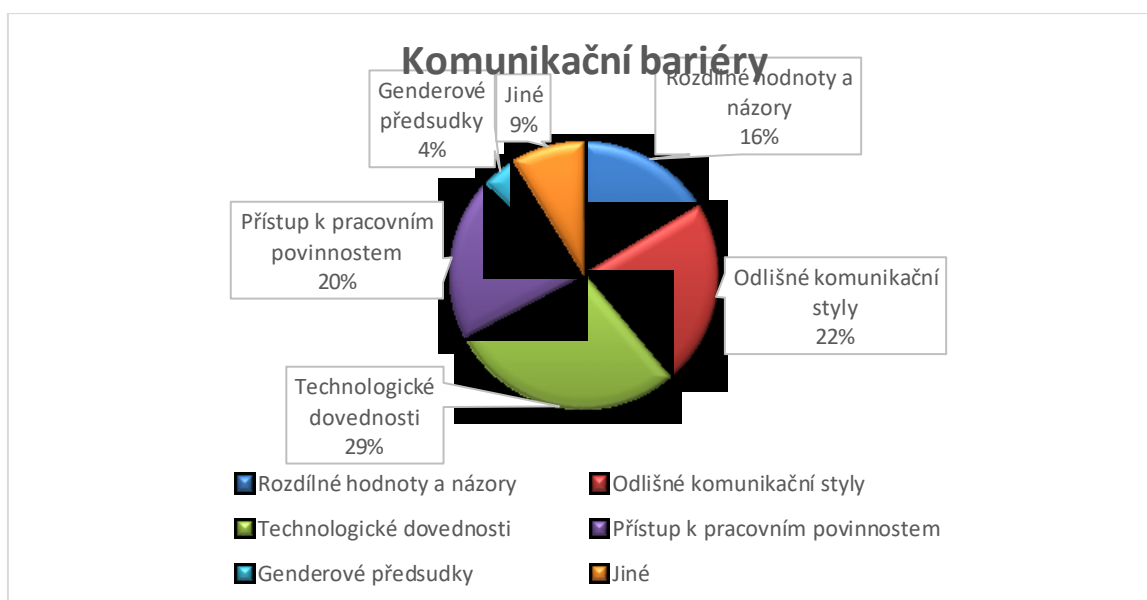
Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené grafy ukazují, že nejvíce mezigenerační bariéry v komunikaci vnímají generace Z a generace Y, oproti tomu generace X a Babyboomers bariéry v komunikaci nevnímají anebo si jich nejsou vědomi. To také odpovídá analýze předchozí otázky na téma hodnotící mezigenerační komunikaci.

Otázka č. 6: Pokud ano, jaké komunikační bariéry podle Vás existují?

Nejčastěji vnímanou bariéru v komunikaci mezi zaměstnanci na pracovišti jsou rozdíly v technologických dovednostech, které z velké části mohou souviset právě s dobou, ve které se jednotliví zaměstnanci narodili. Jak bylo uvedeno v kapitole 2, období, ve které jednotlivé generace vyrůstali má mimo jiné vliv také na jejich znalost technologií. V této otázce bylo možné označit více odpovědí.

Graf č. 7: Komunikační bariéry

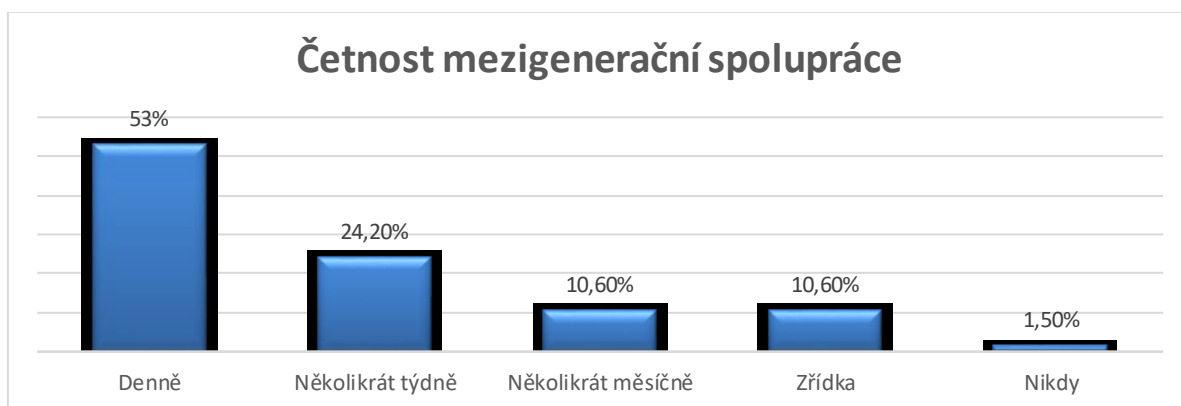


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jak často spolupracujete s kolegy různého věku na projektech nebo úkolech?

Spolupráce a komunikace jsou mezi sebou úzce propojeny. Úspěšná spolupráce je bez komunikace takřka nemožná. V této otázce tedy respondenti měli odpovědět, jak často a zda vůbec spolupracují s kolegy z jiné generace při plnění pracovních úkolů. Dle dat respondentů je zřejmé, že je ve vybraném pracovním prostředí běžná mezigenerační komunikace na denní bázi. Pouze 1,5% respondentů odpovědělo, že s kolegy různých věkových kategorií nikdy nespolupracují.

Graf č. 8: Četnost mezigenerační spolupráce

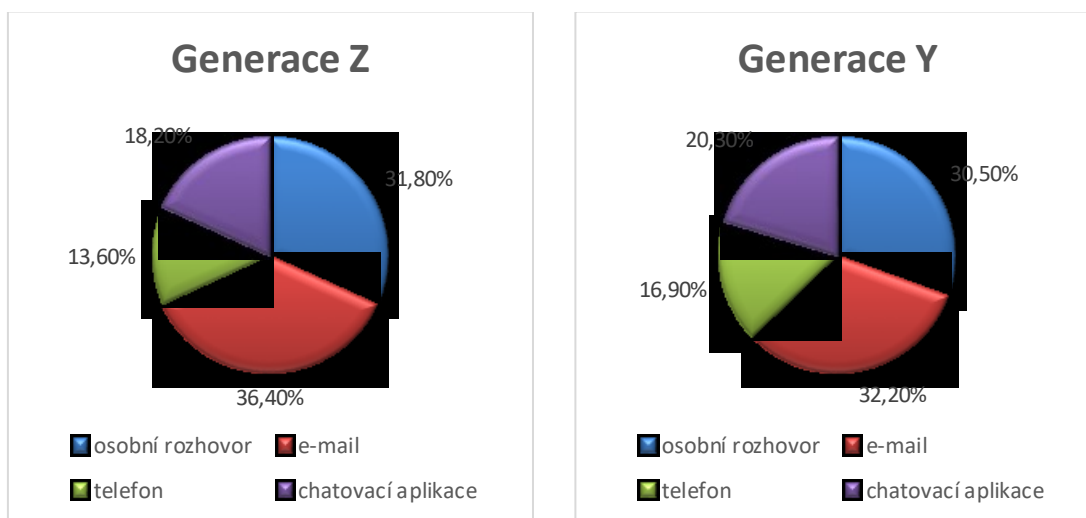


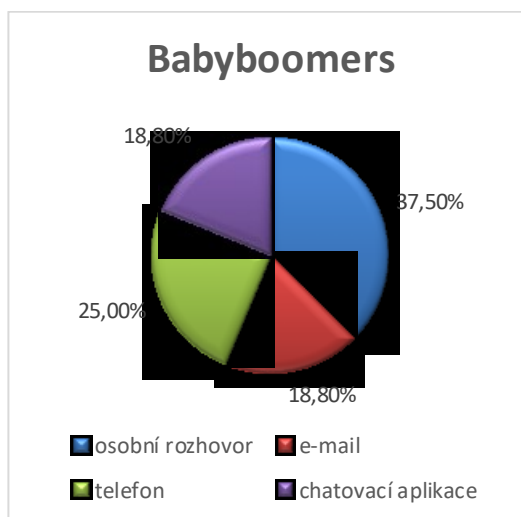
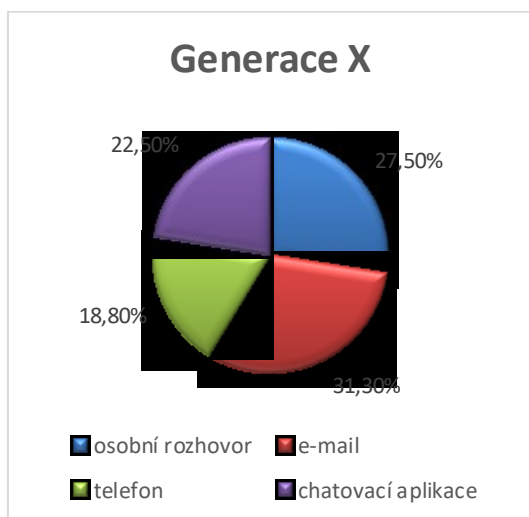
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jaké komunikační kanály nejčastěji používáte?

Tato otázka byla zaměřena na preferované způsoby interní komunikace jednotlivých generací v zaměstnání s ostatními kolegy. Jak bylo popsáno v oddílu 5.2 interní komunikační prostředky, výběr byl omezen na oficiální komunikační kanály ve vybraném pracovním prostředí. V dotazníkovém šetření bylo možné označit více odpovědí.

Graf č. 9: Nejčastěji volené způsoby komunikace v zaměstnání





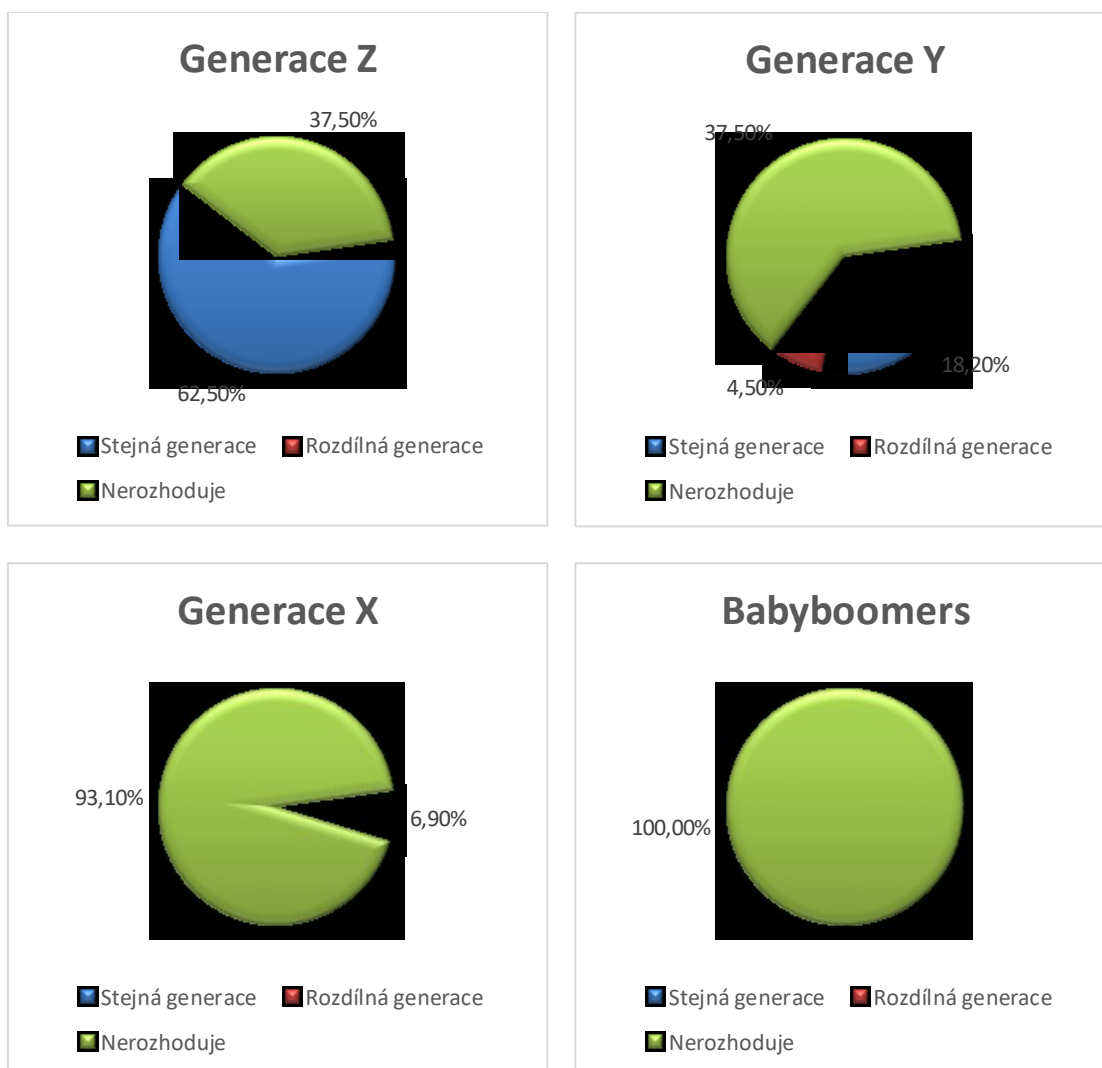
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dat ukazují, že všechny generace, kromě Babyboomers, upřednostňují převážně písemnou – konkrétně e-mailovou – komunikaci. Dále následuje osobní komunikace ve formě rozhovoru, která u Babyboomers byla na prvním místě. Nejméně preferovaným komunikačním kanálem u generací X, Y a Z je telefonická, která je u Babyboomers na druhém, nejčastěji voleném, místě. Tato data odpovídají popisu jednotlivých generací, které, jak bylo řečeno v kapitole „Charakteristika vybraných generací“, odrážejí způsoby komunikace v závislosti na době, ve které vyrůstali.

Otázka č. 9: **Komunikujete snáze se stejně starými kolegy či s kolegy z jiné generace?**

Cílem této otázky bylo zjistit, s kým zaměstnanci raději komunikují a zda je komunikace pro ně jednodušší s jejich vrstevníky. Cílem bylo zjistit, zda vyhledávají spíše věkově rozdílné kolegy anebo nemají konkrétní preferenci. Tato otázka měla ukázat, jestli je pro jednotlivé generace důležitý věk jejich kolegů anebo to není pro úspěšnou pracovní spolupráci zásadní kritérium.

Graf č. 10: Preference jednotlivých generací v komunikaci s kolegy



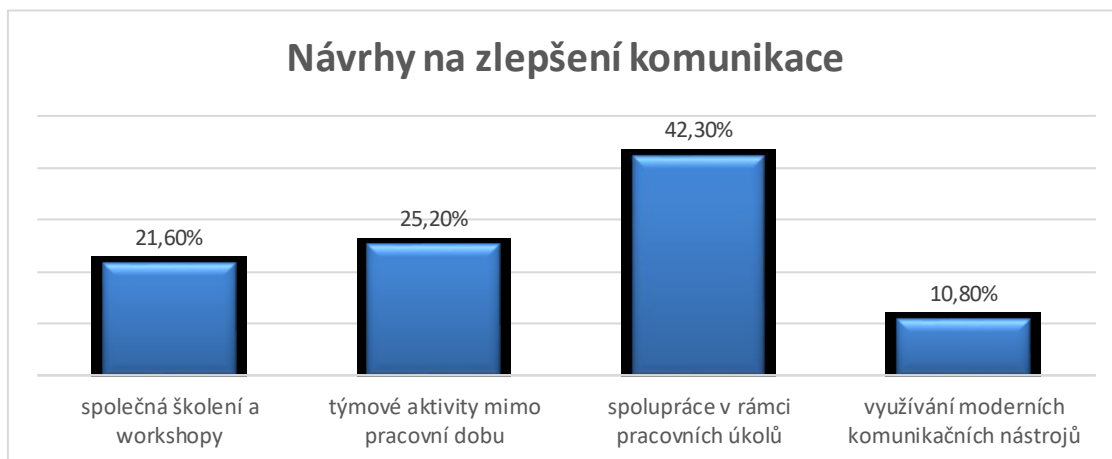
Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že generace starší generace (Y, X a Babyboomers) neupřednostňují v komunikaci věkově stejné kolegy. Naopak, i dle otevřené závěrečné otázky je pro ně spíše důležité, zda spolu dokáží komunikovat a ne, zda jsou si věkově blízcí. Oproti tomu generace Z dává přednost komunikaci s kolegy ze stejné generace.

Otázka č. 10: Jaké aktivity nebo opatření podle Vás mohou zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci různého věku na pracovišti?

Tato otázka měla nabídnout možnost zaměstnanců se zamyslet nad tím, co by dle jejich názoru mohlo pomoci překlenout případné mezigenerační rozdíly a zlepšit komunikaci zaměstnanců různých generací. Respondenti mohli zaškrtnout více možností.

Graf č. 11: Návrhy na zlepšení mezigenerační komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Tato dotazníková otázka měla i otevřenou variantu „jiné“, kam respondenti mohli dopsat vlastní návrh na zlepšení mezigenerační komunikace mezi zaměstnanci v rámci pracoviště. Nejčastější odpovědí bylo, že důležitou cestou ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci je především vzájemná tolerance a chuť mezi sebou komunikovat. Nebyl tedy ze strany respondentů navržen jiný návrh na zlepšení.

Otázka č. 11: **Vaše připomínky či náměty k dané oblasti.**

Tato závěrečná otevřená otázka dala prostor respondentům se vyjádřit k oblasti mezigeneračních vztahů a komunikace na pracovišti. K této otázce se vyjádřilo 30% ze všech respondentů. Nejčastěji byla zmiňována nutnost vzájemné tolerance a také to, že respondenti nemají pocit, že by k nějakým zásadním problémům v mezigenerační komunikaci na vybraném pracovišti docházelo. Většina také přikládá vzájemné komunikaci mezi jednotlivými generacemi velkou váhu, hlavně v souvislosti se vzájemnou pracovní spoluprací a možností je se mezi sebou „něco naučit“.

6.5 Pozorování vybraného vzorku na pracovišti

K otevřenému pozorování došlo 13. a 20. března 2025 v kanceláři při poradě. Jednalo se o pozorování v přirozené situaci, kdy se řešili provozní záležitosti. Porady se zúčastnilo sedm zaměstnanců, z toho jeden v generaci Babyboomers, tři v generaci Y, dva v generaci X a jeden v generaci Z. Porada trvala dvě hodiny a byla řízena vedoucím zaměstnancem z generace Y, kdy každému ze zaměstnanců byla rozdělena práce na další období, a byly vysvětlovány postupy, jak zadanou práci provést. Pozorování bylo zaměřeno na zapojení jednotlivých generací do týmové komunikace při nastavování zadaných postupů a také, jak se ochotně zapojují do týmové spolupráce. Při pozorování bylo zjištěno, že se nejméně po komunikace zapojovala generace Z, kdy z její strany nenastala žádná odezva, nezapojovala se do komunikace a nejevila žádné známky ochoty týmově spolupracovat. Nevznášela žádné dotazy ani připomínky a dle neverbální komunikace to vypadalo, že by byla nejraději na jiném místě. Co se týká generace Y, tak na poradě byla nejpočetněji zastoupena. Tato generace se do komunikace zapojovala, vznášela doplňující dotazy a celkově byla velmi aktivní. V rámci neverbální komunikace byl vidět zájem o dané téma. Generace X měla druhé největší zastoupení. Zde byl velký rozdíl v zájmu o téma porady. Zatímco jeden zaměstnanec byl velmi aktivní a v podstatě převzal vedení nad celou poradou, druhý zaměstnanec se do debaty nezapojoval, nevznášel dotazy a připomínky a výrazem bylo poznat, že je „myšlenkami mimo“. Zároveň aktivní zaměstnanec se při komunikaci spíše obracel na kolegy z k sobě bližších generací (Y a Babyboomers) a naopak generaci Z z komunikace úplně vypustil. Poslední zaměstnanec na poradě byl z generace Babyboomers. Do komunikace se uměřeně zapojoval, vznášel doplňující otázky, obracel se na všechny zaměstnance, ale vizuálně bylo vidět, že je mu bližší komunikovat se zaměstnanci z generace X.

Vzhledem k tomu, že pozorování je subjektivní disciplína, při které je nutné přihlédnout k tomu, že jednotlivým generacím například nemuselo vyhovovat probírané téma a proto na pozorované poradě reagovali tak, jak bylo zaneseno v pozorovacím archu. Proto jsem pozorování přiřadila jako doplňkovou disciplínu k dotazníkovému šetření.

6.6 Shrnutí výzkumu

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že generace Babyboomers preferují osobní komunikaci nad komunikací písemnou anebo telefonickou, což je také v kapitole „Charakteristika vybraných generací“ jeden z popsaných rysů. Také z dotazníkového šetření vyplynulo, že nemají problém komunikovat i s věkově odlišnými kolegy, rádi se zapojují do diskuzí a naslouchají. Komunikace napříč generacemi na pracovišti označili jako velmi dobrou či dobrou. Generace X je také v komunikaci otevřena všem ostatním generacím a nemá preferovaný komunikační kanál. Je komunikativní, naslouchající a přizpůsobivá. I oni vidí mezigenerační komunikaci jako dobrou či velmi dobrou. Generace Y nemá vyhraněný druh komunikačního kanálu. To také odpovídá charakteristice její generace, kdy již zažila nástup internetu, počítačů a mobilů, proto jí elektronická komunikace již není cizí. V komunikaci na pracovišti mezi ostatními generacemi již nevidí jen jako dobrou nebo velmi dobrou, ale shledává v ní i problémy. Nejmladší generací na pracovním trhu je generace Z, která v dotazníkovém šetření uvedla, že na pracovišti vnímá mezigenerační bariéry a preferuje komunikaci e-mailem. V pozorování se nezapojovala do komunikace, nedávala podměty a celkově byla její verbální i neverbální komunikace spíše neaktivní. Nezapojovala se do hovoru, nedávala žádné podměty ani připomínky. Co se týká preferované komunikace, ráda využívá elektronické způsoby jako je e-mail, chat a nevyhýbá se ani osobnímu rozhovoru.

7 Závěr

Téma „Mezigenerační komunikace mezi zaměstnanci na pracovišti“, jsem si vybrala z důvodu mého pracovního zařazení, kdy v současné době pracuji ve státní správě v oddělení vzdělávání, a téma mezigenerační komunikace je i v naší společnosti velmi aktuální. V současné době do pracovního procesu nastupuje velké množství zaměstnanců v generaci Z a zároveň jsou stále zaměstnání i kolegové předdůchodového ale i důchodového věku. Pracovní úkoly nejsou rozděleny dle věku zaměstnanců, ale naopak nutí jednotlivé generace mezi sebou spolupracovat a kvalitní mezigenerační komunikace je klíčem nejen k úspěšnému řešení zadané práce, ale i k příjemnému pracovnímu prostředí. Proto jsem se snažila zaměřit na to, jak kolegové různých generací mezi sebou komunikují, zda vnímají případné komunikační bariéry a zda sami mají návrhy a připomínky k tomu, jak předcházet nedorozuměním vyplývajících z mezigeneračních rozdílů.

V rámci svého výzkumu jsem se snažila zjistit, jaké komunikační kanály jsou pro jednotlivé generace typické. Jestli raději komunikují ústně či písemně a zda zjištěná data odpovídají obecné charakteristice jednotlivých generací, jak je popsána v odborných literaturách.

Z provedených šetření vyplývá, že ačkoliv některé stereotypy, které jsou s jednotlivými generacemi spojené, odpovídají realitě, nejvíce stejně záleží na vnitřním nastavení každého jednotlivce a jeho ochotě komunikovat s věkově odlišnými kolegy.

Při zpracovávání závěrečné otevřené otázky „Vaše další připomínky či náměty k dané oblasti“ u dotazníkového šetření jsem zjistila, že je toto téma zajímavé i pro samotné respondenty. Někteří vyzdvihovali důležitost komunikace a tolerance mezi jednotlivými generacemi a nutnost se navzájem přizpůsobovat. A že i nejstarší pracovní generace může mít mladého ducha a naopak. Do budoucna bude určitě zajímavé sledovat nejmladší generaci Alfa, která se již za pár let připojí do pracovního procesu a ovlivní ho svými vlastními komunikačními styly a vlivem umělé inteligence.

Proto bych ráda na závěr připomněla citát českého spisovatele Karla Čapka: „*Mladá generace má pocit, že s ní přichází lepší svět. Stará garda má pocit, že s ní ten lepší svět odchází.*“

Seznam použitých informačních zdrojů

BEDNÁŘ, V., 2015. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-347-2.

Česká zetka., 2018 [online].

Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>.

Generace XYZ - seznamte se., 2016. [online].

Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>.

Generace Z: Budoucnost na konci abecedy [online].

Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/generace-z>.

HENDL, Jan., 2023. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.

HOLÁ, J., 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.

Jak řídit mezigenerační tým: využijte potenciál všech zaměstnanců a podpořte týmového ducha, 2024 [online].

Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-ridit-mezigeneracni-tym/>.

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

Několik generací na pracovišti - střet nebo příležitost?, 2023 [online].

Dostupné z: <https://www.personalista.com/zpravy/nekolik-generaci-na-pracovisti--stret-nebo-prilezitost.html>.

NG, J. *Zvládnutí strategie interní komunikace | 9 osvědčených postupů v roce 2024.*, 2024 [online].

Dostupné z: <https://ahaslides.com/cs/blog/internal-communication-strategy>.

PLAMÍNEK, J., 2023. *Komunikace a prezentace; Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 3. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0432-6.

REICHEL, Jiří., 2009 *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3006-6.

SPERANDIO, S., 2008. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-360-4.

SVOBODOVÁ, Z., 2023. *Základy metodologie výzkumu - kvalitativní přístup* [online]. 2. vydání.

Dostupné z: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-256-9.

URBANCOVÁ, H. a P. VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-3675-9.

VAN DEN BERG, M., 2020. *Jak se vzájemně chápat, Generace X, Y, Z*. Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2139-2.

VEBER, J., 2021. *Management*. Ekopres. ISBN 978-80-87865-69-9.

VYBÍRAL, Z., 2005. *Psychologie komunikace*. Portál, ISBN 8071789984.

Seznam obrázků

Obr. 1 – Dělení komunikace

Obr. č. 2 – Psychická vzdálenost

Obrázek č. 3 - Věkové složení obyvatel ČR

Obrázek č. 4 – Pozorovací schéma

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Funkce komunikování:

Tabulka č. 2 Typy interní komunikace

Tabulka č. 3 Chronologické rozdělení generací

Tabulka č. 4 – Postup při řešení konfliktu

Seznam grafů

Graf č. 1 – Struktura zaměstnanců vybrané společnosti dle věku

Graf č. 2 – Věková struktura respondentů

Graf č. 3 - Struktura respondentů dle pohlaví

Graf č. 4 - Délka zaměstnání u společnosti

Graf č. 5 - Úroveň mezigenerační komunikace na pracovišti

Graf č. 6 - Mezigenerační komunikační bariéry

Graf č. 7: Komunikační bariéry

Graf č. 8 – Četnost mezigenerační spolupráce

Graf č. 9 - Nejčastěji volené způsoby komunikace v zaměstnání

Graf č. 10 - Preference jednotlivých generací v komunikaci s kolegy

Graf č. 11 - Návrhy na zlepšení mezigenerační komunikace

Prohlášení o využití umělé inteligence

V rámci přípravy této bakalářské práce jsem využila umělou inteligenci (AI), konkrétně Microsoft Copilot a Gemini, k vygenerování pozorovacího archu, pomoci se sestavením dotazníkového šetření a překladu abstraktu. Dále byla AI využita při anonymizování informací o vybraném pracovním prostředí. Všechny materiály poskytnuté AI byly důkladně zkontrolovány a případně upraveny, aby odpovídaly požadavkům na originalitu a přesnost.

Plně zodpovídám za obsah této práce a za dodržení akademických standardů.

