

Generačná diverzita v ošetrovatel'stve - výzva pre vzdelávanie, prax a manažment

Viera Hulková

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Fakulta zdravotníctva

Trenčín 2024

Vedecká monografia vznikla v rámci riešenia projektu „*Nastavenie procesov personálneho riadenia v nemocniciach a jeho vplyv na migráciu lekárov a sestier za prácou do zahraničia*“ APVV-19-0579, ktorý bol financovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja. Vedecká monografia syntetizuje poznatky z vedeckovýskumnej činnosti, zo skúseností z pedagogického a výchovno-vzdelávacieho procesu, z ošetrovateľskej praxe a pomôže čitateľovi zorientovať sa v téme generačnej diverzity. Poznatky získané z našich čiastkových štúdií poukazujú na potrebu cielených opatrení na riešenie udržateľnosti personálneho zabezpečenia zdravotníckych zariadení v Slovenskej republike. Implementáciou stratégií pre vekovo rôznorodý tím si zdravotnícke zariadenia udržia sestry v praxi.

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť textu nesmie byť použitá na ďalšie šírenie akoukoľvek formou bez predchádzajúceho súhlasu autorky alebo vydavateľstva.

Za obsahovú a jazykovú stránku textu zodpovedá autor. Text neprešiel jazykovou úpravou.

© doc. PhDr. Viera Hulková, PhD., MPH

Recenzenti:

prof. PhDr. Mária Kilíková, PhD., MPH

prof. PhDr. Lucia Dimunová, PhD.

Vydala: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Rok vydania: 2024

Prvé vydanie

AH: 10,08

Schválila Edičná rada Fakulty zdravotníctva Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne dňa 17. mája 2024 ako vedeckú monografiu.

ISBN 978-80-8295-014-7

EAN 9788082950147

OBSAH

PREDHOVOR	4
1 GENERAČNÁ TEÓRIA	6
1.1 GENERAČNÁ KOHORTA X	9
1.2 GENERAČNÁ KOHORTA Y	10
1.3 GENERAČNÁ KOHORTA Z	11
1.4 CHARAKTERISTIKA GENERÁCIÍ BABY BOOMERS A ALFA	15
2 GENERAČNÁ DIVERZITA VO VZDELÁVANÍ	20
2.1 VZDELÁVANIE SESTIER GENERÁCIE Z	26
2.2 KARIÉRNE TRENDY ŠTUDENTOV OŠETROVATELSTVA V KONTEXTE PLÁNOVANIA PRACOVNÝCH PREFERENCIÍ	29
3 GENERAČNÁ DIVERZITA V OŠETROVATELSKEJ PRAXI	41
3.1 GENERAČNÉ ROZDIELY V PRACOVNÝCH HODNOTÁCH	45
3.2 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ SESTIER GENERÁCIE Z	50
3.2.1 Vplyv pracovnej spokojnosti na fluktuáciu sestier	56
3.2.2 Pracovná spokojnosť sestier v kontexte behaviorálneho manažmentu a zhodnotenia organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia	63
3.2.3 Organizačná kultúra zdravotníckeho zariadenia ako prediktor pracovnej spokojnosti sestier	71
4 GENERAČNÁ DIVERZITA V MANAŽMENTE OŠETROVATELSTVA	83
4.1 RIADENIE SESTIER GENERAČNÝCH KOHORT X, Y, Z	90
4.2 PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA V MANAŽMENTE OŠETROVATELSTVA U SESTIER GENERÁCIE Z	104
5 ŠPECIFIKÁ KOMUNIKÁCIE SESTIER GENERAČNÝCH KOHORT X,Y,Z	118
5.1 VPLYV GENERAČNEJ DIVERZITY OŠETROVATEĽSKÉHO TÍMU NA EFEKTÍVNOSŤ KOMUNIKÁCIE SESTIER MANAŽÉROK	122
5.2 KOMUNIKÁCIA SESTIER GENERAČNEJ KOHORTY Z V MANAŽÉRSKEJ PRAXI	134
ZÁVER	

PREDHOVOR

Vedecká monografia vznikla v rámci riešenia projektu „*Nastavenie procesov personálneho riadenia v nemocniciach a jeho vplyv na migráciu lekárov a sestier za prácou do zahraničia*“, APVV-19-0579, ktorý bol financovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja. Pri písaní vedeckej monografie sme vychádzali z najnovších poznatkov a dostupných informácií, ktoré sa venujú generačnej teórii. Vedecká monografia syntetizuje poznatky z vedeckovýskumnej činnosti, zo skúseností z pedagogického a výchovno-vzdelávacieho procesu, z ošetrovateľskej praxe a pomôže čitateľovi zorientovať sa v téme generačnej diverzity. Z rozsiahlej generačnej teórie sme si pre účely spracovania vedeckej monografie vzhľadom na jej obsahové zameranie vybrali generačné kohorty X, Y a Z, ale uvádzame aj charakteristiky generácií Baby boomers a Alfa. Charakteristiku každej generácie nemožno akceptovať doslovne, nakoľko ľudia, ktorí sa narodili na začiatku alebo na konci vymedzených rokov pre danú generáciu, majú niektoré vlastnosti z predchádzajúcej alebo nasledujúcej. Pri oboznamovaní sa s literárnymi zdrojmi sme zistili nejednotnosť v uvádzaní rokov narodenia jednotlivých generačných kohort, preto sme sa priklonili k najčastejšie uvádzanému rozdeleniu.

Zámerom autorky bolo priniesť nové, aktuálne poznatky najmä o generácii Z, pretože sestry patriace do tejto generačnej kohorty významne ovplyvnia poskytovanie kvalitnej a bezpečnej ošetrovateľskej praxe, profesiu sestry, komunikáciu na pracovisku i samotné riadenie praxe. Implementáciou stratégií a opatrení pre generačne rôznorodé ošetrovateľské tímy si môže manažment zdravotníckych zariadení udržať sestry a ponúknuť im benefity, ktoré sú pre danú generáciu silným motivačným nástrojom pre zotrvanie v profesii. Nová veková kohorta pracovnej sily nielen v ošetrovateľstve prináša zmeny v pracovnej dynamike a organizačnej kultúre, ktoré ovplyvnia firmy aj zamestnancov. Kvôli špeciálnym charakteristikám a správaniu najnovšej generácie, ktorá vstupuje na trh práce, je riadenie generácie Z na pracovisku výzvou. Do roku 2040 budú na pracoviskách prevažne zamestnanci z generácie Z. Budúcnosť riadenia ošetrovateľstva očakáva výrazná transformácia. Plánovanie poskytovania ošetrovateľskej starostlivosti bude vyžadovať z futurologického hľadiska nové a silné vedenie sestier. Generácia sestier Z má od práce špecifické očakávania a ak sa nesplnia, odídu z profesie. Súčasný a predpokladaný globálny nedostatok sestier, ekonomické, politické a sociálne faktory ovplyvňujúce poskytovanie ošetrovateľskej starostlivosti akcentujú nevyhnutnosť efektívneho riadenia viacgeneračných ošetrovateľských tímov.

Použitím bibliografických odkazov si môže čitateľ rozšíriť získané poznatky.

Želám čitateľom, aby sa vedecká monografia stala vyhľadávanou pomôckou pri štúdiu ošetrovateľstva, pri príprave na odbornú prax, ale najmä v samotnej ošetrovateľskej praxi a prispela tak k zlepšeniu starostlivosti o pacientov.

doc. PhDr. Viera Hulková, PhD., MPH

1 GENERAČNÁ TEÓRIA

Ciele kapitoly:

1. Oboznámiť s teóriou generácií.
2. Charakterizovať generácie X, Y a Z a poukázať na rozdiely.

Kľúčové slová: Generačná teória. Generácia. Charakteristiky. Kohorty X, Y a Z.

Teóriu generácií prvýkrát predstavili Neil Howe a William Strauss vo svojej publikácii: „Generácie: História a budúcnosť Ameriky od roku 1584 do roku 2060“. Vydaná v roku 1991 sa stala jedným z najčítanejších a najcitovanejších bestsellerov. Po analýze americkej histórie Howe a Strauss dospeli k záveru, že história má cyklickú štruktúru a charakterizovali štyri generačné skupiny stabilné vo svojich charakteristikách. Ľudia, ktorých spája určitá veková hranica, sa vyznačujú podobnými postojmi a hodnotami na základe historickej skúsenosti, kultúrneho, technologického a hospodársko-politického vývoja (Kol. autorov, 2022). Neil Hove bol ekonóm a špecialista na demografiu, pracoval pre americký kongres, študoval cykly hospodárskeho správania v USA a William Strauss bol historik, spisovateľ a dramatik. Súbežne a nezávisle od seba sa snažili pochopiť podstatu konfliktu generácií. Dospeli k záveru, že generačné konflikty nie sú spôsobené vekovými rozdielmi, ale rozdielmi v hodnotách. Hove a Strauss študovali obdobie svetových dejín od roku 1584 do roku 1991 a predpovedali vývoj generácií do roku 2069. Tvorba generačných hodnôt je ovplyvňovaná mnohými faktormi - politickými, ekonomickými, technologickými, sociálnymi. Osobitný význam má výchova a vzdelávanie v rodine. Mnoho hodnôt sa formuje až do veku dvanásť až štrnásť rokov a počas tohto obdobia človek preberá model správania v rodine.

Generačná teória Straussa a Hove v pôvodnej verzii bola založená výlučne na štúdiu americkej spoločnosti. V súčasnosti sa teória generácií používa na analýzu procesov v mnohých krajinách. Pri analýze údajov však Strauss a Hove nezohľadňujú demografické faktory ani individuálne osobnostné charakteristiky, pretože nie všetci predstavitelia danej generácie zodpovedajú charakteristike. Strauss a Hove prišli s myšlienkou, že existuje vzťah medzi historickými udalosťami a behaviorálnymi modelmi. Rozlišujú štyri generácie a prirovnávajú ich k štyrom ročným obdobiam. Podľa autorov história civilizácií pozostáva z „kríz a prebudení“, ktoré sa opakujú približne každých osemdesiat rokov. „Proroci“ sú narodení v oblasti prebudenia (jar). Ich deti sú „tuláci“, ktorí sa búria voči spotrebiteľskej kultúre, hľadajú nové spoločenské ideály

(leto). Ďalšia generácia sú „hrdinovia“, sebavedomí a aktívni bojovníci existujúcich hodnôt (jeseň). Ich miesto vystriedajú „umelci“, rodiaci sa v čase krízy, ktorí sa musia prispôbiť súčasnému systému (zima). Generačná teória podáva zjednodušený pohľad na vzťah medzi históriou, spoločnosťou a jednotlivcami. Nezohľadňuje však sociálne rozdiely, ako je kultúra a prosperita (Mezeiová, 2019).

Všeobecne sa vo svete prijíma rozdelenie generácií podľa obdobia narodenia a životných udalostí, ktoré generácia zdieľala počas svojho života. Vzhľadom na rôzne vymedzenia pojmu generácia v literatúre prinášame niekoľko definícií. Mitková (2014) uvádza, že generácia má byť natoľko ovplyvnená historickými udalosťami a súvisiacimi kultúrnymi javmi, že táto skúsenosť má na generáciu zreteľný dopad. Do generácie zaraďujeme ľudí, ktorí sú narodení v rovnakom alebo podobnom časovom intervale, prípadne s rovnakými sociálnymi znakmi (Mezeiová, 2019). Hodnoty ľudí sú ovplyvnené nielen príslušnosťou k určitej vekovej skupine, generácii, ale aj osobnou skúsenosťou a výchovou v rodine. Preto je možné túto teóriu aplikovať v praxi len neustálym prispôbovaním individuálnych vlastností konkrétneho človeka (Kol. autorov, 2022). Čvirik (2018, s. 158-159) charakterizuje generáciu ako *„pokolenie ľudí spojených vekom, hodnotami a pod. Spolupodieľanie sa na hodnotách je dané tým, že príslušníci jednej generácie vstúpili do života v rovnakom historickom období, ich záujmy, ciele, potreby boli ovplyvnené približne rovnakým socio-kultúrnym prostredím“*. Bahrata & Dirani (2022) pod pojmom generácia označujú ľudí narodených v rovnakom chronologickom, sociálnom a historickom časovom rámci, ktorí majú podobné charakteristiky a základné profily správania. Leslie et al. (2021) tvrdia, že medzi generáciami dochádza k prekrývaniu ich charakteristík, hodnôt, ale ani jednotlivci v rámci generácií nie sú homogénni. Každá generácia zažívala jedinečný historický kontext, ktorý formoval jej vývoj (Kuron et al., 2015). Stanovenie hraníc medzi generáciami je zložité. Musíme brať na zreteľ sociálne, kultúrne a hospodárske podmienky, ktoré sa v rôznych krajinách veľmi líšia a majú veľký vplyv na určovanie generácií. Typickým príkladom je začiatok používania internetu v jednotlivých štátoch naprieč kontinentami. Rozpätie rokov narodenia generácií sa líši v závislosti od krajiny, prístupu autorov a ďalších faktorov (Mitková, 2014). Každé obdobie v minulosti prinášalo spolu s vývojom technológií a pokrokom doby aj rôzne vlastnosti ľudí, ktoré reprezentovali danú generáciu (Lišková, 2020). Aj Kiss (2018) uvádza, že každú generáciu spájajú spoločne prežité udalosti a spoločná skúsenosť, s ktorou sa spájajú roky ich narodenia. Generačná kohorta sú ľudia narodení v istom časovom rozmedzí, vychovávaní danou dobou so všeobecne charakteristickými črtami. Neexistujú presne určené hraničné roky medzi jednotlivými generáciami. Ak sa narodil človek v rozmedzí troch rokov od údajov

ohraničujúcich generačnú kohortu, môže byť súčasťou predošlej alebo nasledujúcej generácie. Na Slovensku toho času neexistuje v literárnych zdrojoch presné vymedzenie jednotlivých generácií do konkrétnych časových období. V nasledujúcich kapitolách sa pokúsime o analýzu na základe dostupných informácií, pričom budeme brať do úvahy viaceré možnosti určenia jednotlivých generácií.

Howe a Strauss rozdelili populáciu na generačné kohorty a vo svojej knihe „*The Fourth Turning*“ identifikovali štyri generačné archetypy: Hrdinovia, Umeľci, Proroci a Tuláci. Generácia sú ľudia, ktorí sa narodili a dospeli v rovnakom období, majú podobné skúsenosti. Podľa autorov sú napríklad Mileniáli novou generáciou hrdinov, zvyšok ich životov ovplyvní kríza - ekonomická, kultúrna, náboženská, vojenská alebo akákoľvek iná (Mauldin, 2019). Howe a Strauss vo svojej publikácii uvádzajú, že približne každých dvadsať rokov sa vo svete mení generácia-ľudia s novými hodnotami, novým myslením. Koncept „Baby Boom, X, Y, Z“ sa používa v sociológii, politológii, filozofii, antropológii a ekonomických vedách. Generačnou teóriou sa v ostatnej dobe zaoberáme najmä v súvislosti s prácou, lebo generácie X, Y a Z sú v súčasnosti najaktívnejšími pracovníkmi a spotrebiteľmi tovarov a služieb. Podľa štatistických prognóz sa najväčší medziročný nárast počtu starších ľudí očakáva v roku 2040, keď sa seniorského veku v Slovenskej a v Českej republike dožije najsilnejší ročník tzv. „Husákové deti“, teda generácia súčasných päťdesiatnikov, generácia X (Čáp, 2024).

Generácie podľa Strauss-Howe generačnej teórie

Strauss-Howe generačná teória z roku 1991 zaraďuje generácie od roku 1433 do roku 2069 do rôznych skupín na základe dejinných, politických, kultúrnych, sociálnych, ekonomických a technických vplyvov. Pre účely našej publikácie sme vybrali generácie uvedené v tab.1.

Tabuľka 1 Vybrané generácie (Millennial Saeculum)

Generácia	Archetyp	Rozpätie rokov narodenia generácie
Baby Boomers	Prorok (idealista)	1943-1960 alebo 1948-1963
Generácia X	Nomád (reaktívny)	1961-1981 alebo 1964-1978
Generácia Y	Hrdina (občiansky)	1982- 1994 alebo 1979-1995
Generácia Z	Umelec (prispôsobivý)	1995-2009

Povojnová generácia-Baby Boomers bola ovplyvnená studenou vojnou, odporom voči vojne a násiliu, pôrodným boomom a globálnym ekonomickým rastom. Jedinci z tejto generácie sú optimisti, veria v pokrok a vyhovuje im tímová práca. V tomto období vznikli rôzne skupiny hippies hnutia a hnutia za ľudské práva. Nastal rozvoj televízneho vysielania.

Generácia X - 13th Generation- 13. generácia je považovaná za najvzdelanejšiu. Potrebovali osobnostne rásť. Je charakteristická pracovitosťou, komunikatívnosťou a sebestačnosťou. Generácia, ktorá využíva silu reklamy a marketingu. Vznikali prvé počítačové hry. Túto generáciu charakterizuje hlboká angažovanosť, vysoké morálne zásady, ktorými sa snaží pretvárať svet k lepšiemu. Generácia X tvorila v roku 2020 32 % - 37 % populácie (Čvirik, 2018).

Generácia Y - Mileniáli - Generácia tisícročia- iGeneration je ovplyvnená rozvojom sociálnych médií a životom vo virtuálnej svete. Hlavnou životnou silou tejto generácie sú pocity. Generácia individualistov, ktorá nechce pracovať v kanceláriách, vážia si slobodu a pragmatizmus. V roku 2020 tvorila generácia Y asi 35 % - 40 % svetovej populácie a stala sa dominantnou na trhu práce.

Generácia Z - iGen - Homeland Generation nepozná svet bez internetu. Jedinci generácie Z vedia riešiť viacero problémov naraz, ale klesá udržanie pozornosti. Nastáva u nich zmena prístupu k učeniu a k autoritám. Generácia Z tvorí 19 % - 24 % súčasnej populácie; v roku 2020 bolo na trhu práce 13 % - 28 % ľudí z generácie Z (Čvirik, 2018).

Generácia Alfa (narodení po roku 2010) vedú od batol'at'a intuitívne ovládať smartfóny či tablety. Tí väčší vedú hneď zistiť, či je tam, kde sú, wifi free a slovo apka - aplikácia je v ich slovníku bežné. Predpokladá sa, že táto generácia bude najviac transformačnou a vzdelanou generáciou. Technológie budú ich integrálnou súčasťou (Asociácia lektorov a kariérnych poradcov, 2018).

1.1 GENERAČNÁ KOHORTA X

Generácia X je generácia ľudí narodených po roku 1960. Hranica rokov narodenia generácie sa medzi autormi líši, niektorí ju nastavili na rok 1964 a hornú hranicu na roky 1978, 1980 alebo 1984. Na Slovensku a v Čechách má táto generácia označenie „Husákové deti“. Zažili mladomanželské pôžičky a systém sociálnych istôt; obaja ich rodičia pracovali. Významný vplyv na formovanie osobnosti jedincov generácie X mali rozvody ich rodičov, čo predtým nebolo typické. Generácia X sa vyznačuje skepticizmom, politickou ľahostajnosťou, sú zameraní na tvrdú prácu a individuálny úspech. Sú považovaní za najvzdelanejšiu generáciu, ako prví sa stretli s technologickým rozmachom, a preto sa vedú lepšie prispôbiť novej technike. Generácia X priniesla do pracovného sveta pojem rovnováhy pracovného a súkromného života (work-life balance). Baby boomers žili, aby pracovali a generácia X pracuje, aby žila. Generácia X je podľa autorov opisovaná ako tá, čo nosila kľúče na krku, nakoľko ich rodičia trávil veľa času v zamestnaní, a teda deti boli odkázané samé na seba. A práve samostatnosť je typickou charakteristickou črtou generácie X, ktorá je zreteľná aj v zamestnaní. Nemusia byť lojálni zamestnanci, ani tímoví hráči. Majú skúsenosti s prácou v diverzifikovanom prostredí, vítajú

nové technológie, je potrebné si ich rešpekt zaslúžiť a rýchlo sa učia. Generácia X je poznamenaná viacerými zlomovými bodmi v ich životoch. Narodili sa počas normalizácie, vyrastali ešte počas socializmu, no na trh práce sa začali dostávať v období nežnej revolúcie a najmä po nej, mohli začať podnikáť, čo dovtedy nebolo možné. Turbulentné zmeny od nich vyžadovali sa stále prispôbovať (Mitková, 2014). Americkí autori hovoria o generácii X ako o „stratenej generácii“. USA poznačila éra rozvodov a na mnohých ľudí mala táto rodinná udalosť veľký vplyv. V Sovietskom zväze dospievanie predstaviteľov generácie X významne ovplyvnila perestrojka. Jedinci generácie X sú pracovití, zodpovední, vypracujú sa v profesii od najnižšej pozície až po riadiacu. Vyznačujú sa globálnym uvedomením, technickou dôvtipom a nezávislosťou takmer vo všetkom. Predmetom ich záujmu sú pracovné podmienky, životný štandard. Niekoľkokrát už zmenili zamestnanie.

1.2 GENERAČNÁ KOHORTA Y

Generáciu Y ovplyvnil vynález počítača v roku 1982, ktorý sa stal súčasťou ich osobného a aj pracovného života, veľké zmeny v spoločnosti i v technológiách, poznali prvé mobilné telefóny, ktoré nahradili smartfóny. Táto generácia miluje aplikácie, dobré jedlo, internet a túži zmeniť svet (Čvirik, 2018). Neobmedzujú sa len na posielanie mailov, ale aj na Skype/Twitter a iné služby, ktoré dokážu bez problémov aplikovať vo svojej každodennej práci. Základy práce s počítačom ovládali už ako malé deti (Mitková, 2014). Generácia Y je prvou generáciou v histórii, ktorá sa podľa prognóz bude mať horšie ako predchádzajúce generácie. Mileniáli sú označovaní za lenivých, narcistických a rozmaznaných (Zvara, 2021). Jedinci generácie Y sú egoistickí, preto sú označovaní ako generácia „JA“. Pracujú, aby si mohli užívať. Majú záujem o perspektívu a rast. Mileniáli musia mať pocit, že ich práca má zmysel a musí ich baviť. Pre generáciu Y je najlákavejšia práca na projektoch, cestovanie do zahraničia a ďalšie vzdelávanie. Preferujú prestížnu prácu a kariérny rast. Budú meniť zamestnávateľov, rozhodne nebudú pracovať v jednej organizácii 30-40 rokov. Podľa portálu Inspirer (2022) Mileniáli počas prvého desaťročia po skončení vysokej školy priemere štyrikrát zmenili zamestnanie. Generáciu Y ovplyvnilo rozšírenie internetu. Mnoho jedincov z generácie Y „hľadá samých seba“ - nemajú ambície, prácu, ani vyhliadky (Landrum, 2018). Žijú dlhšie s rodičmi, nechcú mať vlastné rodiny a deti. Často cestujú, veľa fotia a zdieľajú zážitky na sociálnych sieťach. Generácia Y je jednou z najkontroverznejších generácií. Prácu vnímajú ako zábavu, nechcú deliť svoj život na pracovný a súkromný. Svoj život chcú žiť ako celok. Pre nich prestáva byť zaujímavý pojem work-life balance. Typickou črtou Mileniála je neúcta k autoritám. Pre jedincov generácie Y je dôležitá

občianska a komunitná angažovanosť, zapájajú sa do dobrovoľníctva a dobročinných aktivít (Sherman, 2014).

1.3 GENERAČNÁ KOHORTA Z

Generácia Z aktuálne študuje na univerzitách a vysokých školách, vstúpila do praxe, na pracovný trh a postupne budú pribúdať informácie a štúdie o tejto generačnej kohorte. V našej publikácii sa prednostne zameriavame práve na túto generáciu a je aj predmetom našich štúdií.

Generácia Z (tiež známa ako iGen, net Generation, iGeneration, Gen Next, Gen Wii, Post Gen, Multi-Gen, Homeland Generation a Plurals) je prvou generáciou, ktorá nikdy nepoznala svet bez internetu, nakoľko približne v rovnakom časovom intervale ako sa jedinci tejto kohorty narodili, tak sa stával internet verejne dostupnejším. Preto je medzi nimi veľa individualistov, nemajú rozvinuté sociálne a vzťahové zručnosti, ktoré môžu viesť k úzkosti, neistote a depresii (Chicca & Shellenbarger, 2019). Táto generačná kohorta bola konfrontovaná globálnou finančnou krízou, svetovým terorizmom, politickou neistotou a klimatickou krízou. Generácia Z žije v globalizovanom svete s rovnakou menou v rámci Európskej únie a voľnou mobilitou v členských štátoch. Všetky tieto faktory ovplyvnili osobnosť jedincov generácie Z. Uvedenie sestier generácie Z na trh práce bolo náročné, pretože bolo ovplyvnené pandemiou. Kohorta Z má vysoké očakávania od svojej práce, využije zručnosti v oblasti špičkových technológií (Benítez-Márquez et al., 2021). Generácia Z sú realisti, pragmatickí, závislí od technológií a internetu, väčšina z nich je online deväť a viac hodín denne. Bucovečchi, Slușariuc & Činčalová (2019) dokonca hovoria o „digitálnej revolúcii“ a považujú ju za štvrtú priemyselnú revolúciu v histórii. V súčasnosti sme všetci obklopení technológiami, virtuálnou realitou, do našich životov vstupuje umelá inteligencia. Generáciu Z formovala všadeprítomnosť smartfónov a sociálnych médií. Generácia Z je ako celok veľmi rôznorodá a otvorená. Charakterizuje ich technická zdatnosť, sú to vyhľadávači informácií, ktorým veľmi záleží na svete (Zay, 2021). Pre začínajúce sestry bol najväčším zdrojom úzkosti prechod zo školy do klinickej praxe. Keďže väčšinu času trávili vyučovaním v online priestore, je pre nich potrebné, aby rozvíjali komunikačné, sociálne a vzťahové zručnosti (Hilton, 2023).

Jedinci z generácie Z dostali svoj prvý mobilný telefón vo veku 10,3 roka. K ich charakterovým vlastnostiam patrí nedočkavosť, chcú všetko a okamžite. Majú konzervatívny prístup k financiám, k peniazom, vyhýbajú sa zadlžovaniu, majú negatívny postoj k pôžičkám a využívajú hlavne debetné karty a internetové bankovníctvo. Sú nezávislí, ale nároční spotrebitelia. Svoj život prenášajú do digitálneho sveta a ich životný štýl a názory ovplyvňujú

youtuberi a influenceri. Zastávajú liberálne názory, bojujú proti porušovaniu ľudských a zvieracích práv a zaujímajú sa viac o okolitý svet a planétu než mileniáli. Majú kratšiu pozornosť ako predošlé generácie, ale zvládajú perfektne multitasking (Zvara, 2021).

Generácia Z - jedinci narodení po nežnej revolúcii, takže nevnímajú cestovanie ako benefit, pretože nezažili zatvorené hranice, nemožnosť vycestovať. Nakupujú v nadnárodných reťazcoch, sú nováčikovia na trhu práce, nevnímajú členov iných národností, etník na pracovisku ako niečo „exotické“, nemajú predsudky k iným rasám, etnikám či kultúram. Jednou z čŕt tejto generácie je aj schopnosť vytvárať virtuálne priateľstvá po celom svete. Vďaka sieťam a ich využívaniu sa neustále delia o svoje súkromie, ale nevedia určiť hranice, kedy je už nevhodné zdieľať osobné záležitosti. Problémy riešia vyhľadávaním informácií na internete, pričom sú menej nútení rozmýšľať nad témou. Zaujímajú sa o životné prostredie a ekologické problémy (Mitková, 2014). Generácia Z sú tolerantnejší a otvorenejší voči rozmanitosti vo všetkých jej prejavoch - morálnej, náboženskej, sexuálnej alebo rodovej (Kol. autorov, 2022).

V tab. 2 sumarizujeme základné charakteristiky generácie Z rozdelené do štyroch oblastí.

Tabuľka 2 Základné charakteristiky generácie Z

Vlastnosti	Komunikácia
<ul style="list-style-type: none"> - chcú pomáhať ľuďom, - dôraz na vzťahy a osobný rozvoj, -technologicky najbystrejší, -majú záujem o dianie okolo seba, kriticky hodnotia situáciu v spoločnosti, - nemajú predsudky voči rasám, etnikám, kultúram, - sú posadnutí selfie, narcisti, sebeckí, -sú viac extrovertní, neurotickí, mentálne labilní, -nemajú úctu k autoritám, chýba im pokora, -nemajú radi direktívny spôsob - sú zameraní na úspech a sociálne prepojenia, - klesá udržanie pozornosti, zmenený prístup k učeniu, problémy v školách, - majú prehnane sebavedomie až sú 	<ul style="list-style-type: none"> - preferujú online komunikáciu, sú technicky zruční v používaní nových médií, - neoddeľujú virtuálny svet od skutočného, - vedia vyhľadávať informácie, ale nie v knižniciach, klasické knihy nečítajú, slovo kniha je pre nich cudzie slovo, preferujú e-čítačku, - nevedia, čo je diskretnosť, svoje súkromie zverejňujú na blogoch, vrátane sexuálnych zážitkov, otvorene sa vyjadrujú na diskusných fórach - sú netaktní, - svojou otvorenosťou ovplyvnia aj komunikáciu na pracoviskách- neakceptovanie dôverných informácií, - majú problém s osobnými stretnutiami tvárou v tvár,

<p>arrogantní,</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedokážu sa dlho sústrediť na jednu vec, - všetko si zjednodušujú - sú nedočkaví, chcú všetko okamžite, - ich názory ovplyvňujú youtuberi a influenceri 	<ul style="list-style-type: none"> - majú problém s gramatikou, lebo sú zvyknutí používať skratky, najmä anglické, emoji, softvéry na opravu chýb v mobiloch a počítačoch, -technológie a meniacu sa zábavu používajú aj počas učenia, vzdelávania
Práca	Život, životný štýl
<ul style="list-style-type: none"> - chcú mať zaujímavú prácu, istotu zamestnania, benefity, peňažné odmeny a voľný čas -väčší dôraz kladú na osobnú bezpečnosť a prostredie v práci, na podporu manažérky a úlohy podporujúce spoločenskú činnosť, -požadujú neformálne, podnetné, netradičné pracovné prostredie s flexibilným pracovným časom, -uprednostňujú prácu s okamžitou spätnou väzbou, potrebujú mentora, kouča, -sú viac lojálnejší než Y, -sú tímoví hráči, radi pracujú v skupinách, - multitasking - sú schopní robiť viacej vecí súčasne, - nezostanú dlho pri jednom zamestnaní, budú cestovať za prácou a žiť tam, kde nájdu uplatnenie, -nebudú workoholici, chcú mať príliš veľa, ale bez veľkej námahy a okamžite, -profesionálny image - neformálny štýl obliekania, piercing, tetovanie, viacfarebné vlasy, problém s úpravou ako sestra, -preferujú zábavu aj pri práci - mobil, chatovanie 	<ul style="list-style-type: none"> - „digitálni ľudia“ -životný štýl charakterizovaný pohodlnosťou, rýchlosťou života, sociálnym zdieľaním, - silná túžba po dovedy nevidenom, novom, a zároveň transparentom, keďže jedinci generácie Z chyby a neúprimnosť netolerujú, - neustále potrebujú usmerovanie, nie sú vychovávaní prísť na to ako ďalej, vyžadujú pomoc od rodiča, učiteľa - sú environmentálne uvedomelí, - sú online spotrebitelia, - hranice pre nich nie sú problém, -neuspokoja sa s priemerom, -jednoduchý pohľad na svet, - vysokoškolské štúdium ich neláka, ale viac ako 70 % z nich chce podnikat', - majú menej predsudkov napr. voči inej sexuálnej orientácii, - tradície im veľa nehovoria, -majú negatívny postoj k pôžičkám, využívajú internetbanking

Zdroj: Spracované autorkou podľa literárnych zdrojov v zozname bibliografických odkazov

Generácia Z, známa aj ako post-mileniáli alebo iGeneration, je kohorta mladých ľudí narodených v období od polovice 90. rokov. Sú prvou generáciou, ktorá úplne vyrástla v digitálnom veku formovaná jedinečným súborom sociálnych, kultúrnych a technologických faktorov, ktoré ovplyvnili jej hodnoty, správanie a postoje (Wright, 2023). Autor v článku opisuje dvanásť archetypov generácie Z, vyberáme niektoré z nich. V literatúre sú označovaní ako digitálni domorodci, sú zdatní v používaní technológií. Potrebujú byť neustále v spojení so svetom, mať prístup k nekonečnej zábave a informáciám. Archetyp „Globálny občan“ sa vyznačuje otvorenosťou voči iným kultúram a perspektívam, ako aj uvedením si globálnych problémov, akými sú klimatické zmeny a sociálna spravodlivosť. Chcú pozitívne vplývať na svet a spojiť sa s ľuďmi z rôznych kultúr a prostredí. Archetyp „Podnikateľ“ sa prejavuje záujmom o založenie vlastného podnikania a presadzovanie nových nápadov. Sú hnaní k úspechu a riskujú. Ďalší archetyp je zameraný na wellness - na fyzickú a duševnú pohodu a záujmom o zdravie a wellness praktiky, ako je meditácia a joga. Uprednostňujú starostlivosť o seba a rovnováhu. Ekologický aktivista - tento archetyp charakterizuje záujem o životné prostredie a túžba chrániť planétu prostredníctvom udržateľných praktík.

Jedinci z generácie Z nepíšu listy, nevedia sa orientovať v mape, nenavštevujú knižnice, aby vyhľadali informácie. Všetky tieto bežné úkony charakteristické pre predchádzajúce generácie sú pre nich cudzie a strata času. Silnou stránkou generácie Z je jej technologická vyspelosť, výborné medziľudské vzťahy a priateľstvá neobmedzené geografickými priepasťami či sociálnymi rozdielmi. Príjemná tímová práca je pre nich prioritná, robiť viac vecí naraz je pre dnešnú mládež absolútne prirodzený akt existencie, ich morálny kódex je ovplyvnený radikálnym hájením ľudských práv a nutnou ochranou životného prostredia a zvierat. Na druhej strane však Generácia Z nevie, čo je diskretnosť, nepozná spoločenské mantinely a má nedostatok niektorých vedomostí a zručností. Na sociálnych sieťach a blogoch zdieľajú svoj každodenný život, svoje radosti, úspechy, starosti, bolesti, zážitky kladné i záporné. Túžia síce po nezávislosti, no potrebujú usmernenie, latentne túžia po prirodzených autoritách, ktoré môžu rešpektovať pre ich životné skúsenosti a úspech. Generácia Z stráca schopnosti pre estetickosť jazyka, pravopisné i gramatické pravidlá, lebo prostredníctvom internetu sa vyjadrujú stručne. Základné schopnosti, zručnosti a vedomosti o literárnovedných a jazykovedných pojmoch, pravopise, gramatike, lexikológii, štylistike im robia čoraz väčšie problémy, lebo im textový editor chyby opraví a v mailoch sa môžu vyjadrovať aj familiárne. Hodnotový rebríček generácie Z je nastavený veľmi vysoko - sú nezávislí myslitelia, zvyknutí konať, hľadať príležitosti a skúsenosti, ktoré ich ženu vpred k vyšším ambíciám, túžbam a k extrémnym cieľom, majú podnikavého ducha a sú

kreatívni. Sú schopní prekonať samých seba. Je potrebné si uvedomiť však aj to, že si hľadajú mentorov, ktorí ich naučia niečo nepoznané, prirodzené authority, ktoré sú v ich vnímaní niečím výnimoční, mentorov, ktorí ich obohacujú (Combi, 2015).

Generácia Z je doteraz najrozmanitejšou generáciou, prijímajú širokú škálu rodových identít a sexuálnej orientácie. Generácia Z je zanietená pre sociálne a politické problémy, zapojí sa do presadzovania práva a riešenia najmä takých otázok, ako sú klimatické zmeny, rasová spravodlivosť a práva LGBTQ. Generácia Z je známa svojím pragmatizmom a praktickosťou. Sú zameraní na dosahovanie hmatateľných výsledkov a je menej pravdepodobné, že sa nechajú ovplyvniť ideológiou alebo rétorikou. Generáciu Z charakterizuje podnikateľský duch a túžba byť sami sebe šéfmí. Chcú si založiť svoje vlastné podniky. Generácia Z si váži nezávislosť a sebestačnosť, budú finančne nezávislí v skoršom veku. Generácia Z je prvá skutočne globálna generácia s prístupom k informáciám a skúsenostiam z celého sveta. Je pravdepodobnejšie, že budú kultúrne uvedomelejší a otvorenejší ako predchádzajúce generácie (Wright, 2023). Sú veľmi praktickí, nemajú záujem o vysokoškolské vzdelanie, neudržia dlho pozornosť, nevedia sa sústrediť. Uznávajú tradičné rodinné hodnoty. Je pre nich dôležité, aby si vybudovali nielen dobrú kariéru, ale aj rodinu. Žijú bez geografických limitov a vo svete neustálych aktualizácií. Rozhodnutia robia v komunite na sociálnej sieti. Sú presýtení značkami. S vývojom technológií sú zvyknutí na vizuálne vnímanie informácií, čo prinesie zmeny do vzdelávania generácie Z, ale aj do nových pracovných technológií.

1.4 CHARAKTERISTIKA GENERÁCIÍ BABY BOOMERS A ALFA

Generácia Baby Boomers sú osoby, ktoré sa narodili v období po II. svetovej vojne, teda povojnové deti a ako názov generácie označuje - ide o výrazný nárast svetovej populácie. Je potrebné zdôrazniť rozdiel medzi osobami narodenými na začiatku rozpätia rokov tejto generácie a na konci. Mladší Boomers vnímajú tých starších ako vorkoholikov a seba skôr orientovaných na rodinu. Pre túto generáciu je charakteristický ekonomický rast, zameranie na kariérny rast, kolektivismus, cieľavedomosť a nekompromisnosť. Sú sebavedomí, optimisti, majú tímového ducha, je pre nich dôležité, aby si navzájom pomáhali a spolupracovali. Sú zruční v manuálnej práci, vzdelaní, aktívni, vyznačujú sa závideniahodným zdravím a energiou, cestujú, učia sa nové veci. Baby Boomers boli formovaní tak, aby žili život, ktorý má určitý predpísaný poriadok. V súlade s hodnotami, ktorými táto generácia disponovala, bolo potrebné dokončiť školu, zamestnať sa, založiť rodinu a zaobstarať si bývanie. Postupne sa stávali viacej konzervatívni. Uznávajú authority a sú ochotní obetovať svoj voľný čas na úkor práce (Mitková,

2014). Na pracovisku preferujú participatívne riadenie. S ich odchodom do dôchodku strácajú zamestnávateľa skúsených zamestnancov. Portál Inspirer (2022) uvádza, že starší pracovníci disponujú dlhoročnými pracovnými skúsenosťami z viacerých zamestnaní, vďaka čomu vnášajú do pracovných vzťahov pochopenie a určitý pragmatizmus. Naučili sa, že neexistuje „koniec sveta“, problém, ktorý by sa nedal vyriešiť. V mnohých prípadoch Boomeri ponúknu do diskusií alternatívne pohľady. Boomeri prijímajú a vítajú zmeny, privítali nové technológie a boli hnacou silou ich počiatočného prijatia, naučili sa používať rôzne inovácie, od internetu až po smartfóny a prijali ich ako nevyhnutné nástroje na pracovisku a v domácnosti. Boomeri lepšie prijímajú nové spôsoby práce. Počas svojej kariéry väčšina Boomerov prešla významnými kariérnymi zmenami, križovatkami či výzvami. Ľudia z tejto vekovej kohorty vedia, že verbálna komunikácia je najdôležitejšia. Keďže sa pracovisko vyvíja a osobné spojenie bude vždy dôležitejšie než to virtuálne, zamestnávateľa budú hľadať ľudí, ktorí dokážu nadviazať kontakt. Boomeri majú verbálne zručnosti a sebavedomie vyjadrovať svoje myšlienky v rôznych médiách, na rozdiel od svojich mladších kolegov. Ak sú Boomeri dnes stále v pracovnom procese, pravdepodobne si zlepšili zručnosti potrebné na vykonávanie svojej práce a zastávanie vedúcich funkcií v organizáciách. Boomeri sú pravdepodobne viac ako ich mladší kolegovia ochotní flexibilne myslieť a sú ochotní zvážiť názory a pohľady, ktoré sa líšia od ich vlastných.

Generácia, ktorá nasleduje po generácii Z, sa označuje ako generácia Alfa. Tento výraz sa používa na označenie jedincov narodených po roku 2010 do roku 2025. Futurológovia predpovedajú, že táto generácia bude ešte technologicky zdatnejšia a globálne prepojenejšia ako ich predchodcovia. Očakáva sa, že vyrastú vo svete, kde budú technológie ešte rozšírenejšie a kde budú globálne problémy - klimatické zmeny a sociálna spravodlivosť ešte naliehavšie (Wright, 2023). Dnešní škôlkari sú deťmi Mileniálov, sú prvou generáciou, ktorá sa celá narodila a formovala v 21. storočí a prvou generáciou, ktorá uvidí aj 22. storočie. Domácnosti, kde sú deti generácie Alfa vychovávané, disponujú inteligentnými technológiami zabudovanými do predmetov dennej spotreby, preto budú najviac technologicky a materiálne vybavenou generáciou aká kedy existovala na Zemi. Alfy budú najvzdelanejšou a najbohatšou generáciou (Zvara, 2021).

Austrálsky vedec Mark McCrindle, ktorý sa venuje výskumu demografických kohort, sa inšpiroval pri pomenovaní generácie Alfa hurikánmi z roku 2005. Tých bolo totižto tak veľa, že na ich pomenovania vedci vyčerpali písmená rímskej aj latinskej abecedy a museli siahnuť po písmenách z gréckej abecedy. Rovnaký krok urobil McCrindle. Po generácii Alfa v rozmedzí rokov 2025-2039 bude nasledovať generácia Beta. Podľa autora charakterizuje názov tejto

generácie začiatok niečoho nového. Do roku 2025 by sa podľa odhadov McCrindla malo narodiť dve miliardy Álf (pre porovnanie, generácia Z obsiahla 1,8 miliardy ľudí) a dožijú sa najvyššieho veku. McCrindle tvrdí, že vzdelávanie detí Alfa (Generation Glass alebo Screenagers) bude trvať dlhšie, teda aj vek, keď začnú pracovať a zarábať peniaze, bude vyšší. Na základe toho možno predpokladať, že deti z generácie Alfa budú dlhšie využívať tzv. „mama hotel“. Podobne ako to bolo pri generácii Z, aj pri generácii Alfa sa bude digitálna gramotnosť neustále zvyšovať, ale súčasne sa bude znižovať čas udržania ich pozornosti. Veľa času strávia vo virtuálnom svete, vedci dokonca predpokladajú, že časom sa väčšina diania preniesie práve do tejto sféry a zmení sa tak koncept nakupovania, vzdelávania, nadväzovania a udržiavania kontaktov a aj pracovný trh. V digitálnom svete si totiž budú reprezentanti generácie Alfa hľadať svoje uplatnenie oveľa ľahšie. Do popredia sa dostane kreatívne myslenie, ktoré bude ich doménou. Vďaka technologickým pokrokom, napríklad autám s vlastným riadením, by mohli mať ľudia z generácie Alfa viac času na starostlivosť o seba, svoje záľuby a psychické zdravie (Líšková, 2020). Príslušníci generácie Alfa budú slobodnejší, nebudú mať radi hranice a pravidlá. Neradi budú zdieľať svoj majetok, súkromné vlastníctvo pre nich bude dôležité. Ich životnou filozofiou bude žitie pre dnes. Pre generáciu Alfa bude charakteristická zmena, budú sa častejšie sťahovať, meniť kariéru. Jedincov generácie Alfa čaká život ako zo sci-fi filmu. Generácia Alfa bude mať možnosť zamestnať sa v úplne nových odvetviach, medzi ktorými sú napríklad nanotechnológie, kybernetická bezpečnosť, autonómna doprava, virtuálna realita. Táto generácia bude viac dbať na svoj zdravý životný štýl. Budú viac počítat príjem kalórií, jesť menšie porcie, piť menej alkoholu, budú sa snažiť prijímať viac bielkovín na rastlinnej báze a budú sa viac prikláňať k alternatívnym možnostiam stravovania sa. Zvýši sa aj používanie zariadení, ktoré budú monitorovať ich zdravie a pohyb. Jednoducho všetko to, čo je teraz ešte len vo vývoji, bude v budúcnosti bežnou súčasťou ich životov (Líšková, 2020).

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- Asociácia lektorov a kariérnych poradcov (2018). *Čo na Vás platí ak ste z generácie X,Y Z alebo alfa? A viete aké generácie boli pred Vami?*
<https://alkp.sk/co-na-vas-plati-ak-ste-z-generacie-xy-z-alebo-alfa-a-viete-ake-generacie-boli-pred-vami/>
- Bahrte, B, & Dirani, K (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *Eur. J. Train. Dev.* 46(1-2):139-157. doi:10.1108/EJTD-07-2020-0124.
- Benítez-Marquez, MD, Sánchez-Teba, EM, Berudez-González, G, & Nunez-Rydman, ES. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Front Psychol.*12:736820. doi: 10.3389/fpsyg.2021.736820.
- Bucovetchi, O, Slusariuc, GC & Činčalová, S (2019). Generation Z - key factor for organizational innovation. *Calitatea, Suppl. Quality-Access to Success.* 20:25-30.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/generation-z-key-factor-organizational-innovation/docview/2305519524/se-2>
- Combi, Ch (2015). *Generation Z: Their Voices, Their Lives.* London : Hutchinson, 320p.
- Čáp, J (2024). Digitálna doba: Ako nás rozdeľuje. *Téma.* VIII(11):10-17.
- Čvirik, M (2018). Vybrané znaky generácie Y na trhu práce. *Ekonomika a spoločnosť.* 19(2):158-165.
- Hilton, L (2023). *Generation Z Nurses Brings perspective healthcare.* Nurse.com.
- Howe, N, & Strauss, W (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069.* New York : William Morrow & Company, 538 p.
- Hulková, V (2023). Perspektívy generácie sestier Z v nástupníctve v riadení ošetrovateľstva. *Prohuman.* <https://prohuman.sk/osetrovatelstvo/perspektivy-generacie-sestier-z-v-nastupnictve-v-riadeni-osetrovatelstva>
- Chicca, J, & Shellenbarger, T (2019). A new generation of nurses is here. Strategies for working with Generation Z. *American Nurse Today.* 14(2):48-50.
- Inspirer. (2022). *What can we and should we learn from the Baby Boomers.*
<https://inclusiveworkplace.eu/sk/2022/12/19/what-can-we-and-should-we-learn-from-the-baby-boomers/>
- Kol. autorov (2022). Generačná teória v práci: ako riešiť vekové konflikty v tíme. *Trends.*
- Kiss, A (2018). Realie generačnej priepasti v školstve. *Manažment školy v praxi.*
<https://www.direktor.sk/sk/aktuality/realie-generacnej-priepasti-v-skolstve.a-9071.html>
- Kuron, LKJ, Lyons, ST, Schweitzer, L & Ng ESW (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review.*44(6):991-1009. doi: 10.1108/PR-01-2014-0024.

Landrum, S (2018). Prečo majú mileniáli v práci duševné problémy? Lenivosť a depresia sú rozdielne veci. *Forbes*.
<https://www.forbes.sk/preco-maju-mileniali-v-praci-dusevne-problemy-lenivost-depresia-su-rozdielne-veci/>

Leslie, B, Anderson, C, Bickham, C. et al. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 33:171-187.
doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2.

Líšková, L (2020). Generácia Alfa: Individualisti ponorení do technológií. *Rikikimagazin*.
<https://rikikimagazin.sk/generacia-alfa-individualisti-ponoreni-do-technologiei/>

Mauldin, J (2019). Mileniáli sú odsúdení. Čeliť majú existenčnej kríze, ktorá ovplyvní zvyšok ich životov. *Forbes*. <https://www.forbes.sk/mileniali-su-odsudeni-celit-maju-existencnej-krize-ktora-ovplyvni-zvysok-ich-zivotov/>

Mitková, E (2014). Generačná výmena na trhu práce Slovenskej republiky. Zborník *Horizonty podnikateľského prostredia III*. Bratislava : Medzinárodná vedecká konferencia. s.111-120.

Mezeiová, A (2019). *Virtuálna generácia vo vysokoškolskom prostredí - jej potreby a požiadavky*. relik.vse.cz/2019/download/pdf/262-Mezeiova-Adriana-paper.pdf.

Sherman, RO (2014). Retaining Generation Y. *Emerging RN Leader*.
<https://emergingrnleader.com/retaining-generation-y-nurses/>

Zay, L (2021). The Gen Z Nurse: Meet the Youngest Generation of Nurses. *The Elm - publication of the University of Maryland, Baltimore*.
<https://elm.umaryland.edu/elm-stories/Elm-Stories-Content/12221-Gen-Z-Nurse-.php>

Zvara, E (2021). Po X,Y a Z prichádza generácia Alfa. *United Life*. www.unitedlife.sk/po-x-y-a-z-prichadza-generacia-alfa/

Wright, R (2023). Unpacking Generation Z: Exploring the 12 Archetypes and Key Trends of the Post-Millennial Generation. *Communication Generation*.
<https://www.communication-generation.com/generation-z-12-archetypes/>

2 GENERAČNÁ DIVERZITA VO VZDELÁVANÍ

Ciele kapitoly:

1. Analyzovať charakteristiky generácie sestier Z vzhľadom k zmenám v príprave budúcich sestier, vo vzdelávaní, v kariérnych aspiráciách.
2. Identifikovať potreby a požiadavky študentov vysokých škôl a navrhnúť model výučby, ktorý pomocou prvkov hier zatriaktívni výučbu a pozitívne stimuluje motiváciu študentov.
3. Posúdiť vzdelávacie potreby generácie Z, motivačné faktory, spokojnosť s metódami výučby.
4. Predikovať zmeny vo vzdelávaní študentov ošetrovateľstva a sestier generácie Z na základe charakteristík generačnej kohorty.
5. Zosúladiť potreby a požiadavky generácie Z s metódami výučby čím sa minimalizujú generačné rozdiely medzi učiteľmi a študentmi.

Kľúčové slová: Generácia Z. Generačná diverzita. Sestry. Technológie. Vzdelávanie.

Každá generácia bola determinovaná inými historickými, politickými a kultúrnymi udalosťami, ktoré ovplyvňujú jej súčasnosť a budúcnosť. Generácia študentov 21. storočia, Generácia Z je ovplyvnená najmä technickým boomom, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou ich života. Priority a spôsob myslenia novej generácie študentov sú diametrálne odlišné ako myslenie ich vyučujúcich - generácie X a Y, preto je pre nich výzvou nájsť kompromis a prebudiť v študentoch záujem o štúdium. Vyžaduje si to kooperáciu pedagóga a študenta rešpektujúcu autoritu so všeobecným rozhľadom, aby sa študenti zaujímali o získanie nových vedomostí. Ak chceme efektívne vzdelávať študentov narodených v 21. storočí a pripravovať ich na povolanie sestry, musíme pochopiť špecifiká ich generácie a realitu, ktorú žijú. Iba tak sa pedagógom podarí premostiť tzv. generačnú priepasť, ktorá im v tom bráni. Metódy, ktoré fungovali počas ostatných 30-tich rokov, nebudú v súčasnosti fungovať rovnako efektívne. Pedagógovia mŕňajú energiu, študenti strácajú čas a Slovenská republika konkurencieschopnosť oproti krajinám, kde je školstvo progresívne a prispôbené dobe (Kiss, 2018).

Generácia Z podľa Mezeiovej (2019) začína postupne pretvárať spoločnosť, v ktorej žijeme. Pre túto generáciu, ktorá vyžaduje neustále stimuly a výzvy, je klasické vzdelávanie nudné a nezaujímavé. Súčasná doba je ovplyvnená prudkým nárastom poznatkov a informácií. Veda a

technika čoraz viacej prenikajú do nášho každodenného života. Generácia Z má odlišný pohľad na svet, iné hodnoty a postoje. Generácia Z nikdy nezažila svet bez technológií, multitaskingu a internetu. Bez ideologickej záťaže prijímajú rôzne názory, princípy a hodnoty. Keď sa učili písať, mala už tretina domácnosti na Slovensku pripojenie na internet. Generácia Z vyrástla v digitálnom svete, a to ovplyvnilo aj ich aktuálne prebiehajúce štúdium na vysokých školách. Majú iné požiadavky na vzdelávacie metódy ako predchádzajúca generácia. Ide o technicky najbystrejšiu generáciu všetkých čias. Vyžadujú neustálu aktivitu a možnosti prejavit' svoje názory a presvedčenia. Pedagógovia sa sťažujú, že dnešných mladých ľudí nič nezaujíma, sú nepozorní, nesústrení a bez motivácie. Študenti zasa na nudné hodiny a nezáživné prednášky. Jedným zo spôsobov ako upútať študentov, zvýšiť ich motiváciu a aktivitu je využívanie zážitkového učenia a hry v procese vzdelávania. Aj Fowler (2023) vo svojej štúdií uvádza, že zážitkové učenie zvýšilo motiváciu sestier.

Generácia Z si nevie predstaviť svet bez internetu, bez emailu, bez sociálnych sietí a bez smart telefónov. Od detstva obklopení digitálnymi technológiami si vyžadujú iné metódy vzdelávania ako predchádzajúca generácia. Aby sme úspešne motivovali mladých ľudí k učeniu, musíme poznať aké faktory ich motivujú. Mladí ľudia sú otvorení novým metódam výučby, hľadajú výzvy a motivuje ich pocit úspechu (Mezeiová, 2019).

Bryan (2022) odporúča akceptovať špecifiká schopností jedincov generácie Z sa učiť, aby pedagógovia zabezpečili splnenie progresívnych vzdelávacích požiadaviek na univerzitách a vysokých školách. Integrovať vnútorné motivátory generácie Z do procesu vzdelávania:

1. Študentom generácie Z ponúknuť zážitkové učenie: príbehy a skúsenosti zo života, videá, prípadové štúdie, klinické simulácie s praktickými úlohami podporujú zapamätanie naučeného, pomáhajú pri prechode do klinického prostredia a podporujú motiváciu k učeniu.

2. Študenti generácie Z potrebujú spätnú väzbu.

3. Rozdeliť prednášky na tri alebo štyri krátke prednášky, po ktorých by malo nasledovať praktické cvičenie, čím sa zlepšia výsledky učenia študentov generácie Z. Využívať pútavé aktivity, technológie: online moduly alebo videá, skupinové aktivity.

4. Pedagógovia by mali vytvárať na prednáškach malé skupiny študentov, zadať im úlohy, poskytnúť jasné pokyny, časový limit a pomocou diskusie zefektívniť výsledky učenia. Generácia Z sú „tímoví hráči“, preto je potrebné využívať túto charakteristiku kohorty aj vo vyučovaní.

V tab. 3 prezentujeme vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k vzdelávaniu, učeniu a na základe literárnych zdrojov odporúčania pre pedagógov.

Tab. 3 Vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k vzdelávaniu, učeniu

Vzdelávanie generácie Z	
Charakteristiky kohorty vo vzťahu k vzdelávaniu	Odporúčania pre pedagógov
<ul style="list-style-type: none"> -preferujú využívanie technológií v rámci vzdelávania, - sú digitálne závislí, - uprednostňujú učenie v skupinách, -majú komunikačný handicap, - sú individualisti, - majú zníženú pozornosť, sústredenosť, sú roztržití, - učia sa pozorovaním, - absorbujú veľké množstvo informácií naraz, vedia informácie vyhľadávať, ale iba online, -nenavštevujú knižnice, nečítajú klasické knihy, - majú problém čítať text s pochopením, - multitasking - sú schopní robiť viacero vecí naraz 	<ul style="list-style-type: none"> - využívať technológie, videá, tímovú prácu, interpersonálne učenie v skupinách, - integrovať zážitkové vzdelávanie, - namiesto klasickej prednášky a počúvania prednášajúceho použiť analytické riešenie problému, - facilitatívne vzdelávanie so spätnou väzbou - povzbudzovať študentov, aby počúvali odborné znalosti pedagógov, ale aj aktívne hľadali informácie k téme, diskutovali o odpovediach. Študenti generácie Z nezvládnu kvôli svojej nesústredenosti a zníženej pozornosti dlhé prednášky. Pedagógovia musia rozdeliť prednášky na kratšie úseky so zapojením technológií do výučby. - Študenti generácie Z sa chcú učiť od zaniatených pedagógov, ktorí si udržiavajú odborné znalosti v oblastiach prednášaných tém, ktorí sú rešpektovaní odborníci z praxe. - Generácia Z chce zmeniť svet a preto potrebujú vedieť ako im nadobudnuté vedomosti pomôžu dosiahnuť ich ciele, čo ich bude motivovať k učeniu. Pedagógovia by si mali pripraviť prednášky tak, aby študenti generácie Z dostali odpovede na svoje otázky:

	<p>Prečo to potrebujem vedieť? Ako budú tieto informácie použité v mojej práci?</p> <p>Keď študenti pochopia hodnotu poznania obsahu a vnímajú jeho aplikáciu ako logickú, je pravdepodobné, že si učivo zapamätajú.</p> <ul style="list-style-type: none"> - poskytnúť študentom okamžitú spätnú väzbu, - navrhnúť nové spôsoby hodnotenia študentov, - v predmete Manažment v ošetrovatel'stve sa tematicky viacej zamerať na soft skills, komunikáciu, time manažment, mentoring, - zapojiť zamestnávateľov do tvorby učebných osnov podľa aktuálnych požiadaviek praxe, - poskytnúť sťaže, - potreba mentorstva, - preferencia praktického vzdelávania, - simulačné virtuálne centrá na výučbu klinických zručností
--	---

Zdroj: Spracované podľa Beall 2019; Bryan, 2022; Bahrate & Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Chicca & Shellenbarger, 2018 a 2019; Seemiller & Grace, 2017; Zay, 2021

Vysoké školy čelia klesajúcemu počtu poslucháčov. Je prirodzené, že školy medzi sebou súťažia. Motivovať a zaujať študentov vo svete digitálnych technológií a sociálnych sietí, ktorí sú denne 24 hodín online, je veľká výzva. Trhový mechanizmus - ponuka a dopyt platí aj vo vzdelávaní. Pedagóg by mal viesť študentov k tomu, aby boli nielen „konzumentmi“ vedomostí, ale aby objavili vzájomné súvislosti a vzťahy medzi nimi. Prvotné informácie k preberanej téme by mali študenti získať samoštúdiom a počas prednášky diskutovať s pedagógom, čo má pozitívny vplyv na ich angažovanosť. Vedomosti získané pomocou zážitkového učenia, hier sa ľahšie zapamätávajú a sú trvanlivejšie. Študenti tiež obľubujú skutočné problémy, príklady z praxe a prácu v skupinách. Tieto metódy pomôžu preklenúť generačné rozdiely medzi pedagógmi a študentami, zatraktívnia proces vzdelávania a pozitívne ovplyvnia motiváciu študentov (Mezeiová, 2019).

Kiss (2018) uvádza, že pri vzdelávaní študentov generácie Z zažívajú pedagógovia pocity bezmocnosti, sú konfrontovaní s dešpektom voči autorite. Keďže generácia Z vyrástla „na internete“, spracúvajú informácie v oveľa väčšom množstve, ich mozog sa tomu prispôbil, ale súčasne majú problémy s pozornosťou a sústredením. Ak pracujú s niečím, čo ich reálne zaujíma, dokážu sa sústrediť bez prerušenia (napr. online hry). Od použitých vyučovacích metód závisí, či študenti považujú obsah prednášky, predmetu za hodný ich pozornosti. Generácia Z percipuje informácie a vedomosti dennodenne rôznymi spôsobmi a pociťuje nutnosť „bombardovať“ svoj mozog stále novými poznatkami, lebo chcú vedieť všetko čo ich zaujíma.

Pedagógovia, ktorí pôsobia na univerzitách a vysokých školách patria ku generáciám Baby Boomers, X a Y. Generácia X je aktuálne najviac zastúpená v pedagogických kolektívoch. Je potrebné zdôrazniť, že generácie pedagógov X a Y vzdelávali na vysokých školách tí istí pedagógovia, tými istými metódami, ktorí nezohľadňovali generačné špecifiká ani potreby každej generačnej kohorty (Kiss, 2018). Safrankova & Sikyr (2018) uvádzajú, že nespokojnosť s kvalitou výučby môže znížiť motiváciu študentov študovať. Dochádzka študentov je vo všeobecnosti slabá. Študenti nechodia na univerzitu preto, aby sa naučili niečo nové, ale aby napísali test alebo zložili skúšku. Veľa študentov chodí radšej do práce ako do školy. Stanú sa síce finančne nezávislejšími, ale pre mnohých je veľmi náročné sklbiť štúdium s prácou, buď na úkor študijných výsledkov, ktoré sú priemerné alebo slabé, alebo na úkor plnenia pracovných povinností. Pre univerzity a vysoké školy je veľká výzva zmeniť prístup študentov k vzdelávaniu. Vysoké školy by mali byť schopné presvedčiť študentov, že osvojenie si teoretických vedomostí je dôležité, no zároveň by mali byť schopné poskytnúť študentom dostatok praktických cvičení, ideálne v spolupráci s potenciálnymi zamestnávateľmi. Vysokoškolské vzdelanie by malo rozvíjať profesionalitu a osobnosť študentov, ktorí musia získať príslušné teoretické vedomosti, praktické zručnosti a sociálne návyky. Študenti v Českej republike ($n = 994$) podľa výsledkov prieskumu autorov, ktorí uskutočnili v rokoch 2016-2017, uviedli, že k štúdiu na vysokej škole ich motivuje snaha zvýšiť svoje šance na trhu práce (66 %), snaha získať vysokoškolské vzdelanie (60 %), možnosť vyššieho zárobku (50 %) a možnosť profesionálneho rozvoja (41 %). 92 % študentov súhlasilo s tým, že vyššie vzdelanie im dáva väčšie šance uspieť na trhu práce. 73 % študentov uviedlo, že svoje šance na trhu práce vidí ako stredné. Báli sa silnej konkurencie a nedostatku pracovných skúseností. 89 % študentov uviedlo, že počas akademického roka pracujú, aby si zarobili a získali prax, no len 24 % z nich uviedlo, že pracujú v študijnom odbore. Samozrejme, každá pracovná skúsenosť je dobrá na získanie potrebných pracovných a

spoločenských návykov, no prácou mimo vyštudovaného odboru sa nerozvíjajú odborné vedomosti, zručnosti a schopnosti potrebné na uplatnenie sa v študijnom odbore.

Lišková (2024) vo svojom článku publikuje rozhovor s psychoterapeutom PhDr. Andrejom Drbohlavom, DBA z Inštitútu behaviorálnych štúdií. Žiadna generácia to v kontexte dejín nemala jednoduché, zažívala alebo zažíva úplne výnimočnú etapu a všetci sme vlastne vystavení veľmi ťažkej úlohe - krotiť sa v kritike, svojich úsudkoch a súdoch v pohľade na inú generáciu. Do každej oblasti nášho života, vzdelávanie nevynechajúc, čoraz viac vstupujú nové technológie a s týmto fenoménom doby sa musí každá kohorta vysporiadať. Nástup informačných technológií je obrovským náporom na mozog. Na enormný prívod dát a informácií nie je náš mozog trébovaný. A taktiež veľmi záleží na tom, ako dokážme informácie prijímať a prvotne spracúvať; ako dokážeme s veľkým objemom informácií pracovať, odfiltrávať ich alebo prerušiť ich prijímanie.

Mladej generácii, narodenej na prelome tisícročia, sa občas hovorí „generácia snehových vločiek“, pretože je vraj krehkejšia a citlivejšia. Na druhej strane musí táto generácia riešiť mnoho zložitých problémov, s ktorými staršie generácie neboli konfrontované. Túto generáciu charakterizuje presýtenosť, či už informačná alebo materiálna. Súčasná generácia je nesporne vystavená mnohonásobne väčšiemu množstvu dát. Napriek tomu u nich vidíme istú prázdnotu v ich vnímaní niektorých emócií, vzťahov, postojov a vecí, ktoré sa odohrávajú okolo nich. A vo chvíli, keď toho veľa prúdi, ale málo zostáva vo vnútri, všetko nasvedčuje tomu, že máme pred sebou generáciu, ktorá má isté špecifické mechanizmy obrany. Ako keby „krusta“ okolo nich odrážala veľké množstvo vecí, ktoré neprejdú do hlbšieho zážitku. Vtedy dokážu byť aj relatívne ľahko zvládnuteľné veci, z pohľadu starších generácií, mimoriadne turbulentné, zraňujúce a oslabujúce. Je to iná generácia než predchádzajúce a iným generáciám sa ťažko chápe. Je to generácia, ktoré je „trébovaná“ v stovkách životných kríz, iných druhoch vonkajších i vnútorných impulzov, než akú zažívali predchádzajúce generácie, pretože vyrastali v úplne iných podmienkach.

O zmenách vo vzdelávaní a prínose umelej inteligencie do vzdelávania zdravotníckych pracovníkov sa rozprával Himič (2024) s doc. MUDr. Andrejom Thurzom, PhD., MPH, MHA. Zmeny, ktoré sa teraz dejú vďaka umelej inteligencii, sú neskutočne rýchle, zmenia spoločnosť až do takej miery, že si dnes netrúfneme odhadnúť, ako bude vyzeráť náš život o dvadsať rokov. Doc. Thurzo uvádza, že s nástupom generatívnych foriem umelej inteligencie sa zmení nielen spôsob vyučovania, ale aj spôsob učenia študentov a formy hodnotenia študentov. Roky sa memorovalo, mnoho informácií bolo potrebné pracne vyhľadať v odborných knihách, atlasoch,

encyklopédiách. Dnes sa dá dostať k encyklopedickým informáciám omnoho ľahšie ako kedysi. Navyše sa rýchlo aktualizujú. Zmení sa aj veľká časť pracovných postupov absolventov zdravotníckych odborov. Je nevyhnutné naučiť študentov kritickému mysleniu, aby disponovali schopnosťou identifikovať problém a kombinovať zdroje na jeho vyriešenie. Autor v článku uvádza, že o desať rokov sa nikto nebude pozastavovať nad textom vytvoreným umelou inteligenciou (AI - Artificial Intelligence) pomocou humanizérov - nástrojov, ktoré text „poľudštia“. Už dnes sa môžu študenti učiť úplne novým štýlom. Nechajú si problém vysvetliť umelou inteligenciou (AI) úplne zjednodušene, potom postupne zvyšujú úroveň, až im AI vysvetlí problematiku odborne a preskúša ich.

2.1 VZDELÁVANIE SESTIER GENERÁCIE Z

Generácia študentov Z študuje v súčasnosti na vysokých školách a pripravuje sa na povolanie sestry v študijnom odbore ošetrovateľstvo. Sestry generácie Z sa začlenili do pracovného procesu. Charakteristiky generačnej kohorty Z si vynútila zmeny v príprave budúcich sestier, v ošetrovateľskej praxi, v riadení sestier a nástupníctve. Chicca & Shellenbarger (2019) tvrdia, že táto digitálna generácia má jedinečné vlastnosti, ktoré ovplyvnia profesiu sestry a ošetrovateľskú starostlivosť. Väčšinu dňa trávajú používaním technológií, v online priestore, v dôsledku čoho majú nedostatočne rozvinuté sociálne a vzťahové zručnosti, ktoré môžu viesť k úzkosti, neistote a depresii. Pozornosť udržia iba krátko, túžia po bezprostrednosti a pohodlí, sú pragmatickí, individualisti, opatrní a zaujíma ich emocionálne, fyzické a finančné zabezpečenie. Bucoveţchi, Sluřariuc & Ćinĉalová (2019) uvádzajú ďalšie znaky generácie Z: závislosť na internete a na sociálnych sieťach, roztržitosť, rastúca hyperaktivita, infantilizmus (nezrelosť), multimedialná gramotnosť, sociálny autizmus, nedostatok zručností v analytickom hodnotení textu a jeho významu, individualizmus, obmedzovanie záujmu len na také činnosti, ktoré sú pre nich zaujímavé, netrepezlivosť. Pedagógovia, manažérky ošetrovateľstva a skúsenejšie sestry budú musieť mať tieto charakteristiky na zreteli pri tvorbe stratégií pre najmladšiu generáciu sestier (Chicca & Shellenbarger, 2019).

Študenti generácie Z majú jedinečnú kombináciu postojov, presvedčení, sociálnych noriem a správania, ktoré ovplyvnia podľa Chicca & Shellenbarger (2018) vzdelávanie a prax na mnoho ďalších rokov. Pedagógovia by mali vedieť, ako táto nová generácia študentov myslí, čím sa zaoberajú, na čom im záleží a akú interakciu uprednostňujú, aby mohli určiť, ako najefektívnejšie učiť a zapojiť študentov do výučby. Aj Seemiller & Grace (2017) zdôrazňujú, že učenie sa generácie Z je výrazne iné ako u predchádzajúcich generácií. Učia sa pozorovaním. Najprv

pozorujú ako pedagóg, staršia, skúsenejšia sestra, mentor robia niečo správne a potom sa pokúsia urobiť to isté. Alebo si vyhľadajú video s návodom na YouTube. Pedagógom autori odporúčajú využiť učenie založené na videu, využívaní technológií; začleniť interpersonálne učenie a prácu v skupine (Zay, 2021; Bryan, 2022; Chillakuri, 2020; Cilliers, 2017). Študenti generácie Z majú iné potreby, očakávania, perspektívy a aspirácie, než študenti, ktorí študovali na vysokej škole pred nimi. Podľa Koničkovej (2023) musí byť prístup k súčasným študentom iný. K základným charakteristikám generácie Z patrí technická zdatnosť, vedia absorbovať množstvo informácií a taktiež ich vyhľadať, ale iba online. Nenavštevujú knižnice, preferujú čítanie e-knží pred klasickými. Majú prehanané sebedomie hraničiace s aroganciou. Multitasking - robenie viac vecí naraz je pre nich úplne prirodzené. Aj popri práci alebo učení sa chcú zabávať, a práve toto im spôsobuje problémy v škole a neskôr aj v zamestnaní. Sú tímovo orientovaní, aj v škole, aj v práci uprednostňujú prácu v skupinách. Rovnaké odporúčania pre vysokoškolských pedagógov uverejnila aj University Wilmington (2021). Súčasťou prípravy na vyučovanie je učenie sa o študentoch - ako sa učia, aké majú vzdelávacie preferencie. Keďže generácia Z vstupuje do ošetrovateľskej praxe, je dôležité vedieť, ako ich učiť. Študenti generácie Z chcú vyhľadávať informácie predovšetkým na stránkach sociálnych médií, ako je napr. YouTube, preferujú videá pred klasickou prednáškou, pretože majú problémy s pozornosťou. Preferujú praktické vzdelávanie; pozorujú mentora pri realizácii činnosti a potom sa o výkon pokúsia sami. V nadväznosti na zmeny vo vzdelávacom procese bude potrebné zmeniť aj klasické hodnotenie študentov za alternatívnejšie, napríklad študenti vytvoria videá pre komunity pacientov. Rovnako Zay (2021) poukazuje na nutnosť nových spôsobov hodnotenia študentov - nové typy otázok, ktoré hodnotia klinický úsudok a rozhodovanie v ošetrovateľskej praxi. Napríklad namiesto položky s výberom z viacerých možností môže účastník testu dostať zoznam šiestich činností a musí ich zoradiť v správnom poradí.

Ošetrovateľské vzdelávacie programy tradične plánujú vyučovací a klinický čas veľmi štruktúrovaným spôsobom. Aj keď niektoré fakulty začleňujú niektoré stratégie aktívneho učenia, vysokoškolskému vzdelávaniu stále dominujú pevné učebné osnovy, ktoré na sprostredkovanie poznatkov využívajú pasívne stratégie vyučovania a učenia zamerané na učiteľa ako sú prednášky a používanie učebníc. Od študentov očakávajú prečítanie veľkého množstva knží, učebných textov, čo je ale v rozpore so základnými charakteristikami generácie Z: nenavštevujú knižnice, kniha je pre nich pojem neznámy, majú problémy čítať text s pochopením (Chicca & Shellenbarger, 2018).

Podľa Svetového ekonomického fóra má 38 % generácie Z záujem o kariéru v zdravotníctve (Zay, 2021), čo súvisí s charakteristikou kohorty - záujem o ľudí, chcú pracovať s ľuďmi a pomáhať im. Preto je možné očakávať zvýšený záujem o štúdium zdravotníckych profesií, prílev študentov aj do študijného odboru Ošetrovateľstvo, pretože niekoľko základných generačných charakteristík je v súlade s profesiou sestry. Maloni, Hiatt & Campbell (2019) odporúčajú pedagógom využiť výsledky štúdií o generácii Z na zvýšenie povedomia o generačných rozdieloch, čo im umožní prilákať viac študentov do konkrétnych odborov. Autorský kolektív Guedes dos Santos et al. (2012) zdôrazňuje dôležitosť akademického vzdelávania v manažmente ošetrovateľstva pre sestry. Študenti majú príležitosť v rámci tohto predmetu na rozvoj komunikačných zručností, vedenia, sociálnej interakcie.

Trendom vo vzdelávaní v zdravotníckych odboroch sa stali Simulačné virtuálne centrá na výučbu klinických zručností (Zay, 2021). Situácia počas pandémie preukázala, že vzdelávanie online môže byť efektívne, ale vzdelávanie budúcich sestier nie je možné v plnej miere realizovať virtuálne. Okrem techník, ktoré je potrebné precvičiť reálne, nie iba v simulačných centrách, je obzvlášť dôležité, aby študenti ošetrovateľstva generácie Z rozvíjali svoje komunikačné, sociálne a vzťahové zručnosti. Keďže komunikujú najmä elektronicky, majú problém v osobnej interakcii (Cilliers, 2017). Aj autorský kolektív Knapp, Weber & Moellenkamp (2017) upozorňujú na problémy jedincov generácie Z s interakciou s rovesníkmi a nadriadenými v dôsledku nízkej emocionálnej inteligencie. Keďže sú zvyknutí komunikovať prostredníctvom technológií, robí im problém udržať očný kontakt a nevedia správne vyhodnotiť hlasovú intonáciu, čo predstavuje veľký problém najmä pre študentov ošetrovateľstva v rámci komunikácie s pacientmi. Tento komunikačný handicap sa môže pre budúce sestry stať najväčšou kariérou výzvou generácie Z. Odhaduje sa, že osem miliónov dospelých má diagnostikovanú poruchu pozornosti s hyperaktivitou (ADHD) s vysokým percentuálnym zastúpením práve v generácii Z. Pedagógovia na univerzitách a aj zamestnávateľia musia brať na zreteľ roztržitosť generácie Z a poruchy učenia. Generácia Z hovorí „technologickým jazykom“, a to má tiež veľký vplyv na vysokoškolské vzdelávanie, pretože študenti generácie Z sú viac vybavení technológiami ako typická generácia X - vysokoškolskí pedagógovia (Cilliers, 2017). Podľa Beall (2019) sa 40 % opýtaných z generácie Z označilo za digitálne závislých. Oducado (2019) nazval 21. storočie obdobím industriálnej revolúcie, kedy technológie významne infiltrujú aj do vzdelávania v ošetrovateľstve. Inovácie a komunikačné technológie otvorili priestor na uvedenie moderných pedagogických prístupov. Autor sa vo svojej štúdií zameril na využívanie Facebooku na vzdelávacie účely. Štúdie sa zúčastnilo 113 vysokoškolských študentov ošetrovateľstva

na Filipínach. Priemerný vek študentov bol 19 rokov. 99 % študentov ošetrovateľstva generácie Z používa svoje smartfóny na prístup na Facebook. 92,9 % používa Facebook denne, 80,5 % študentov má nepretržité internetové pripojenie. Podľa viacerých autorov sa sociálne médiá vrátane Facebooku javia ako kontroverzná vzdelávacia platforma vo vzdelávaní sestier. Neexistuje konsenzus medzi pedagógmi o používaní sociálnych médií na pedagogické účely. Autor tiež poukazuje na skutočnosť, že pedagógovia na fakultách ošetrovateľstva sú starší a sú evidentné generačné rozdiely v používaní technológií. Pedagógom, ktorí sa venujú príprave budúcich sestier, odporúča zmeniť a aktualizovať svoje tradičné vyučovacie metódy, aby „držali krok“ s érou technológií a rýchlo sa rozvíjajúcou spoločnosťou. Tradičné prístupy vo vzdelávaní sestier nemusia byť optimálne na uspokojenie potrieb generácie Z.

Hulková, Meluš, Gullerová (2023) sa vo svojej štúdií zamerali na poznanie kariérnych preferencií študentov ošetrovateľstva. Akcentujú potrebu zmien v učebných plánoch, obsahu vzdelávania, v strategickom plánovaní ľudských zdrojov v ošetrovateľstve a v plánovaní nástupníctva. Aj Zay (2021) odporúča transformovať učebné osnovy, aby čo najviac vyhovovali potrebám generácie Z. Schwieger & Ladwig (2018) navrhujú zapojiť zamestnávateľov do tvorby učebných osnov, aby boli absolventi študijných programov pripravení tak, aby lepšie spĺňali očakávania budúcich zamestnávateľov. Stáže, zážitkové vzdelávanie, analytické riešenie problémov, pracovné zručnosti zamerané na spoluprácu a skupinovú prácu, rozvíjanie ústnych a písomných komunikačných zručností podľa autorov pripraví generáciu Z pre budúcich zamestnávateľov. Bahrte & Dirani (2022) zdôrazňujú úlohu mentorov v príprave sestier generácie Z, čo tiež vyplýva z charakteristik kohorty - neustále požadujú spätnú väzbu, potrebujú usmerňovanie, pomoc, podporu, „dohľad“, či robia veci správne. Takmer polovica účastníkov ich štúdie by uvítala supervízora, ktorý má vodcovské a mentorské schopnosti.

2.2 KARIÉRNE TRENDY ŠTUDENTOV OŠETROVATEĽSTVA V KONTEXTE

PLÁNOVANIA PRACOVNÝCH PREFERENCIÍ

V súčasnej ekonomickej situácii závislej od informácií a znalostí, sú organizácie konfrontované s kvalitou riadenia vlastných systémov ľudských zdrojov, ktorými disponujú. Organizácie musia investovať do vzdelávania a rozvoja zamestnancov z viacerých dôvodov: v praxi sa objavujú nové poznatky, zrýchľujúce sa inovačné tempo spôsobuje, že znalosti a zručnosti zamestnancov rýchlejšie „zastarávajú“, v zdravotníckych zariadeniach dochádza častejšie k organizačným, technickým zmenám, mení sa externé a interné prostredie, charakter práce, zvyrazňuje sa orientácia na zákazníka, na efektívnosť, hospodárnosť a flexibilitu (Joniaková et al., 2016).

Kariéra je profesionálna dráha človeka životom, počas ktorej získava skúsenosti, rozvíja svoje kompetencie a osobný potenciál. Kariéru tvoria etapy vzostupu, stagnácie, ale aj klesania. Jedinec získava pracovné skúsenosti počas určitého časového obdobia. Riadením/manažmentom kariéry v ošetrovatelstve sa musí zaoberať manažérka, aby umožnila zamestnancom odborný rast v súlade s ich potenciálom a potrebami organizácie (Plevová et al., 2012; Kilíková, 2018). V súvislosti s globálnym nedostatkom sestier v praxi bude potrebné poznať kariérne preferencie študentov ošetrovatelstva, čo umožní navrhnúť zmeny v učebných plánoch, obsahu vzdelávania, v strategickom plánovaní personálnych zdrojov, nábore, rotáciách, povýšení (Hsu et al., 2022). Riadenie kariéry je systém na zlepšenie výkonu a profesionality, odborných kompetencií, spokojnosti s prácou. Úspech v kariére závisí od schopností sestry definovať krátkodobé a dlhodobé ciele a schopnosti proaktívne riadiť kariérne štádiá v ošetrovatelstve (Sandehang et al., 2019).

Hefferin a Kleinecht vypracovali už v roku 1986 Zoznam preferencií v ošetrovatel'skom povolání (Nursing Career Preference Inventory, NCPI) na pomoc sestrám pri rozhodovaní, ktorá zo štyroch oblastí ošetrovatel'skej praxe-klinická, administratívna, výskumná či pedagogická najlepšie vystihuje ich osobné záujmy a preferencie a ktorý zo štrnástich ošetrovatel'ských postov (napr. sestra pri lôžku, manažérka ošetrovatel'stva, komunitná sestra, atď.) predstavuje hlavné zameranie ich pracovnej činnosti. Autori odporúčajú nástroj NCPI využívať pri umiestňovaní nových sestier, ale i skúsených sestier podľa typov pracovných činností do širokej škály ošetrovatel'ských postov a na pomoc sestrám pri plánovaní ich cieľavedomej profesionálnej dráhy. „*Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov patria v súčasnosti ku kľúčovým funkciám riadenia ľudských zdrojov*“ (Joniaková et al., 2016, s.279). Rozvoj sa zameriava na pracovný potenciál, budúcu využiteľnosť a kariérny rast zamestnanca. Organizácie sa musia zamerať v rámci kariérneho plánovania a plánovania nástupníctva aj na rozvoj budúcich lídrov; vybrať zamestnancov, ktorí disponujú potenciálom významného vplyvu pre budúcnosť organizácie. Konceptia riadenia kariéry v ošetrovatel'stve si vyžaduje poznanie know-how personálnych trendov. Manažérky ošetrovatel'stva riadením kariéry prinášajú organizácii mnoho benefitov: zvýšená miera využívania potenciálu sestier, zvýšenie motivácie, angažovanosti, lojality, orientácie na ďalší rozvoj. Zdravotnícke zariadenie sa stane atraktívnejším zamestnávateľom, zníži sa miera fluktuácie, absencií, napomáha budovaniu značky a image zamestnávateľa (Joniaková et al., 2016). Safrankova & Sikyr (2018) sa vo svojom výskume v rokoch 2016-2017 na vzorke 994 študentov v Českej republike zamerali na očakávania študentov ohľadom budúceho povolania. Zistili, že študenti majú vysoké očakávania od svojej budúcej kariéry.

Študenti požadovali zmysluplnú prácu (73 %), sebarealizáciu (62 %), priateľský kolektív (59 %), férovú mzdu (56 %), priaznivé prostredie (54 %), istotu zamestnania (49 %), profesionálny manažment (41 %), osobný rozvoj (41 %), zamestnanecké benefity (31 %) a kariérny rast (31 %). Podľa výsledkov prieskumu autorov 50 % študentov uviedlo, že k štúdiu na vysokej škole ich motivuje možnosť vyššieho zárobku.

Cieľ

Zistiť kariérne preferencie sestier-študentiek magisterského študijného programu Ošetrovateľstvo.

Súbor a metodika

Pre zber údajov sme použili dotazník vlastnej konštrukcie, ktorý vyplnilo 155 respondentov, študentov magisterského študijného programu Ošetrovateľstvo na TnUAD v Trenčíne a Prešovskej univerzity v Prešove. Údaje boli zbierané v mesiacoch september-október 2022. Výber respondentov bol zámerný, podmienkami zaradenia do štúdie bol súhlas s anonymným vyplnením dotazníka, výkon povolania sestry, aktuálne štúdium v magisterskom študijnom programe Ošetrovateľstvo. Štatistické spracovanie dát bolo vykonané s pomocou softvéru InStat, ver. 3.02 (GraphPad Software, Inc., 1992-1998). V prípade číselných dát bola spracovaná popisná štatistika, ktorá zahŕňala počet, ukazovatele stredu (aritmetický priemer, medián), smerodajnú odchýlku a rozsah daný minimálnou a maximálnou zistenou hodnotou. Premenné medzi viac ako dvomi kategóriami boli porovnávané s pomocou neparametrického Kruskal-Wallisovho testu. Ak p -hodnota testovacieho kritéria bola menšia ako číslo 0,05, považovali sme zistené rozdiely za nenáhodné a v príčinnej súvislosti so sledovaným javom. Miery vzťahov medzi premennými boli overené pomocou neparametrického Spearmanovho korelačného koeficientu, pri ktorého použití uvádzame aj 95%-né intervaly spoľahlivosti a p -hodnotu testovacieho kritéria rozdielu zisteného koeficientu od nulovej hodnoty.

Výsledky

Priemerný vek sestier v našom súbore bol 27,74 rokov a priemerný počet rokov praxe 4,8 rokov. 77,2 % sestier pracuje v ústavnom zdravotníckom zariadení a 22,8 % v ambulantnom zdravotníckom zariadení. Na základe Zoznamu preferencií v ošetrovateľskom povolání (Nursing Career Preference Inventory, NCPI) sestry uviedli svoje súčasné pracovné pôsobenie. V našej štúdií sme chceli overiť vzťah medzi vekom a rokmi praxe sestier s preferovanou oblasťou praxe (tabuľka 4 a tabuľka 5). Z výsledkov vyplýva, že vek ani roky praxe nie sú významné pri výbere oblasti pôsobenia v ošetrovateľskej praxi.

Tabuľka 4 Vzťah medzi vekom študentov a oblasťou praxe

Oblasť praxe	n	\bar{x}	sd	x_m	$min.$	$max.$	p
klinická	67	26,4	6,7	23,0	20	46	0,41
manažérska	60	28,9	10,0	24,0	21	59	
pedagogická	28	28,4	8,6	24,0	22	53	
Celkový vek*	155	27,7	8,5	24	20	59	-

Legenda: n - počet, \bar{x} - aritmetický priemer, sd - smerodajná odchýlka, x_m - medián, $min.$ - minimálna hodnota, $max.$ - maximálna hodnota, p - p -hodnota testovacieho kritéria Kruskal-Wallisovho testu. * - informácie udávané ako celkové doplnenie základných parametrov veku v celom súbore

Tabuľka 5 Vzťah medzi rokmi praxe študentov a preferenciou ošetrovateľského postu

Oblasť praxe	n	\bar{x}	sd	x_m	$min.$	$max.$	p
klinická	66**	3,2	5,1	1,0	0	27	0,36
manažérska	60	6,6	10,3	2	0	40	
pedagogická	28	5,1	8,1	1	0	35	
Roky praxe*	154**	4,9	8,1	1,5	0	40	-

Legenda: n - počet, \bar{x} - aritmetický priemer, sd - smerodajná odchýlka, x_m - medián, $min.$ - minimálna hodnota, $max.$ - maximálna hodnota, p - p -hodnota testovacieho kritéria Kruskal-Wallisovho testu. * - informácie udávané ako celkové doplnenie základných parametrov dĺžky praxe v celom súbore, ** - jeden respondent neodpovedal.

V ďalších dvoch položkách dotazníka mali respondentky ohodnotiť svoje manažérske a pedagogické schopnosti na stupnici od 1-veľmi slabé až po 10-veľmi silné schopnosti. Priemerná hodnota manažérskych schopností v našom súbore respondentov bola $\bar{x} = 5,89$ a priemerná hodnota pedagogických schopností $\bar{x} = 5,92$, čo by mohlo naznačovať nadhodnocovanie sestier svojich pedagogických schopností. Vzhľadom k charakteru dát (desaťstupňová ordinálna škála dotazníka, neprítomnosť spojitých dát) však musíme konštatovať, že mediány oboch parametrov boli v podstate totožné ($x_m = 6,00$), preto z matematického aspektu tento predpoklad zatiaľ jednoznačne neverifikujeme. Ďalej nás zaujímalo, či súvisí úroveň týchto schopností s vekom sestier a počtom rokov praxe (tabuľka 6, tabuľka 7).

Tabuľka 6 Korelácia vnímania svojich manažérskych a pedagogických schopností s vekom

Vek verzus	<i>n</i>	<i>R</i>	95% <i>I.S.</i>	<i>p</i>
Manažárske schopnosti	155	0,11	-0,06 – 0,27	0,18
Pedagogické schopnosti	154*	-0,02	-0,18 – 0,14	0,78

Legenda: *n* - počet pacientov, *R* - Spearmanov korelačný koeficient, *I.S.* - interval spoľahlivosti polohy korelačného koeficientu, *p* - hodnota významnosti korelačného koeficientu od nuly, *- chýbajúca odpoveď jednej respondentky

Tabuľka 7 Korelácia vnímania svojich manažérskych a pedagogických schopností s rokmi praxe

Roky praxe verzus	<i>n</i>	<i>R</i>	95% <i>I.S.</i>	<i>p</i>
Manažárske schopnosti	154	0,15	-0,01 0,31	0,06
Pedagogické schopnosti	153	-0,04	-0,20 -0,12	0,58

Legenda: *n* - počet, *R* - Spearmanov korelačný koeficient, *I.S.* - interval spoľahlivosti polohy korelačného koeficientu, *p* - hodnota významnosti korelačného koeficientu od nuly, *- chýbajúce odpovede respondentiek

Môžeme skonštatovať, že subjektívne vnímanie manažérskych a pedagogických schopností sestier nezávisí od veku a rokov praxe. V tabuľke 8 prezentujeme komparáciu vybraných štyroch pozícií podľa kariérnych trendov a ich subjektívne vnímanie manažérskych a pedagogických schopností. Je zaujímavé, že respondentky, ktoré v dotazníkovom prieskume uvádzali profesijný záujem o post školskej sestry, mali v štatistickom spracovaní najnižšie vnímanie svojich manažérskych schopností ($x_m=5,0$, tabuľka 8). Zároveň sa miera štatistickej významnosti rozdielov v manažérskych schopnostiach medzi sestrami rozdelenými podľa kategórií záujmu pohybuje v pásme tzv. marginálnej štatistickej významnosti ($p=0,06$) a veľmi sa blíži hraničnej hodnote danej číslom 0,05. Znamená to, že hoci rozdiel nie je významný z pohľadu formálnej štatistiky, je nutné ho overiť po prípadnom zvýšení počtu respondentov pri pokračovaní výskumu v budúcnosti, pretože z aktuálneho aspektu vedomostí nie je dôvod, aby školské sestry vnímali svoje manažérske vedomosti v nižšej miere, keďže v tomto sektore nie je známy žiaden selekčný faktor, ktorý by uvedený posun spôsoboval.

Tabuľka 8 Kariérny trend verzus vnímanie schopností

Schopnosti	Kategória	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	x_m	<i>min.</i>	<i>max.</i>	<i>p</i>
manažérske	1	23	6,3	1,3	6,0	5	9	0,06
	2	32	6,3	2,1	7,0	0	10	
	4	53	5,4	2,0	5,0	1	9	
	5	21	6,5	1,5	7,0	3	9	

pedagogické	1	23	6,3	1,7	6,0	3	9	0,77
	2	32	5,9	1,9	6,0	1	9	
	4	53	5,9	2,0	6,0	1	9	
	5	21	6,3	1,7	6,0	4	9	

Legenda: n - počet, \bar{x} - aritmetický priemer, sd - smerodajná odchýlka, x_m - medián, $min.$ - minimálna hodnota, $max.$ - maximálna hodnota, p - p -hodnota testovacieho kritéria Kruskal-Wallisovho testu.

Kategórie: 1- sestra - súdny znalec pre odbor ošetrovatel'stvo; 2-case manažérka, 4-školská sestra; 5-sestra špecialistka na preskripciu liekov a zdravotníckych pomôcok.

Diskusia

77,2 % sestier z nášho súboru pracuje v ústavnom zdravotníckom zariadení a 22,8 % v ambulantnom zdravotníckom zariadení s priemerným počtom rokov praxe 4,8 r. Priemerný vek respondentiek bol 27,74 rokov. Zaujímalo nás súčasné pôsobenie sestier v oblasti ošetrovateľskej praxe: klinickej, manažérskej, výskumnej alebo pedagogickej a v ktorej z uvedených oblastí by chceli pôsobiť po získaní druhého stupňa vysokoškolského vzdelania. 91 % sestier uviedlo, že v súčasnosti pracuje v klinickej praxi, 7,1 % pôsobí na manažérskych postoch, dve respondentky uviedli, že pôsobia ako pedagógovia. Sestry nemajú záujem o výskum v ošetrovatel'stve. 43,2 % sestier chce zostať pracovať v klinickej praxi, 38,7 % sestier má záujem o manažérsku pozíciu a 18 % chce pôsobiť ako pedagóg. Podobné zistenia publikoval tiež autorský kolektív Jyoti et al. (2018). Zhodnotili kariérne preferencie u 168 študentov posledného ročníka ošetrovatel'stva. 56,5 % študentov preferovalo kariéru sestry pri lôžku, 38,7 % študentov uprednostnilo pozíciu mentora klinickej praxe, 27,3 % sestru v komunitnom ošetrovatel'stve, 5,3 % uviedlo manažment v ošetrovatel'stve, sestru výskumníčku, sestru v domácej ošetrovateľskej starostlivosti a 3,5 % študentov uviedlo post školskej sestry. 60,1 % študentov si zvolilo študijný odbor ošetrovatel'stvo podľa vlastného výberu, t.j. vnímali svoje osobnostné črty ako vhodné pre túto profesiu a zvyšok študentov bol pri vstupe do ošetrovateľskej kariéry ovplyvnených najmä rodinnými vzťahmi, nie osobným výberom. Podobné zistenia boli publikované v dvoch tureckých štúdiách. Autorský kolektív Aydin et al. (2021) v rámci deskriptívnej štúdie u 2 818 študentov ošetrovatel'stva z 27 škôl ošetrovatel'stva z rôznych geografických oblastí Turecka zisťoval kariérne plány študentov po ukončení štúdia. Na zber údajov bol použitý dotazník pre kariérne plánovanie a ovplyvňujúce faktory. 72,7 % študentov chce po ukončení štúdia pracovať ako sestra. Za najatraktívnejšiu považovali prácu na operačnej sále (32,6 %) a na jednotkách akútnej starostlivosti (30,4 %). 39,6 % sestier preferovalo pozíciu sestry pri lôžku, 34,1 % sestier pozíciu pedagóga a 20,6 %

manažérsky post. V nasledujúcich piatich rokoch chce pôsobiť ako klinická sestra 59,2 % študentov a po desiatich rokoch 31,7 % študentov ako pedagóg. Cieľom štúdie Balyaci & Özsoy (2011) bolo opísať postoje a znalosti študentov ošetrovateľstva k plánovaniu kariéry v Turecku. Zo vzorky 157 respondentov 53,7 % chce pracovať ako sestra pri lôžku, 31,5 % ako edukačná sestra, 26,2 % ako pedagóg, 22,8 % ako manažérka ošetrovateľstva, 8,7 % ako školská sestra. Iba 44,3 % študentov ošetrovateľstva malo vedomosti o kariérom plánovaní.

Ratislavová & Kravcová (2020) v prierezovej štúdií u 193 respondentov zisťovali orientáciu študentov ošetrovateľstva na profesijnú odbornosť pomocou nástroja Nursing Orientation Tool, ktorý obsahuje 17 výrokov, ktoré respondenti hodnotili pomocou Likertovej škály. 74,6 % respondentov chcelo ostať pracovať v odbore ako sestry. Autorky uvádzajú, že štúdium ošetrovateľstva predčasne ukončí alebo sa rozhodne pre kariéru mimo odbor ošetrovateľstvo 25 % študentov vo Veľkej Británii, Austrálii, 45 % v Kanade, 50 % v USA a v sledovanom súbore v ČR 25,4 % študentov. Zdravotnícke systémy vo svete majú problém s kvalifikovaným ošetrovateľským personálom na všetkých úrovniach. Je preto žiadúce, aby sa manažment zaoberal aj kariérom plánovaním, sledovaním kariérnych trendov pre zaistenie dostupnosti a kvality ošetrovateľskej starostlivosti. Ratislavová & Kravcová (2020) tiež hodnotili vplyv veku k profesijnej odbornosti a zistili, že nie je štatisticky významný.

V ďalších položkách nášho dotazníkového prieskumu sme chceli zistiť, o ktorý z ôsmich preferovaných ošetrovateľských postov majú sestry najväčší záujem a prečo. Analýzou odpovedí sme zistili, že 31 % študentiek má záujem pracovať ako sestra špecialistka, (svoje odpovede zdôvodňovali najčastejšie záujmom pracovať na operačnej sále), 22 % ako manažérka ošetrovateľstva, (dôvodom je zmena v štýle vedenia ľudí), 18,7 % ako sestra pri lôžku, (najfrekvencovanejšou odpoveďou boli konštatovania, že ich naplňa a baví práca s ľuďmi a chcú získať praktické zručnosti), 12,2 % sestier ako pedagóg, (odovzdávanie svojich skúseností), 10 % sestier má záujem pracovať v ambulantnom zdravotníckom zariadení (vyhovujúcejšia pracovná doba, bez nočných služieb). Zvyšné tri pozície vykazovali najnižší záujem: sestra s licenciou na výkon samostatnej zdravotníckej praxe ($n=6$), sestra v komunite ($n=3$) a sestra výskumníčka ($n=1$). Kariérne preferencie a súvisiace faktory medzi študentmi ošetrovateľstva skúmali Hsu et al. (2022) v prierezovej štúdií, ktorej sa zúčastnilo 217 respondentov. Študenti preferovali kariérne uplatnenie v komunitnom ošetrovateľstve, pediatrickom a chirurgickom ošetrovateľstve. Najmenej preferované boli oblasti: paliatívna starostlivosť, ošetrovateľstvo v oblasti duševného zdravia a urgentná starostlivosť. Autori hodnotili koreláciu medzi vekom a kariérom preferenciou. Staršie študentky preferovali komunitnú ošetrovateľskú starostlivosť

a mladšie študentky uprednostňovali pediatrické ošetrovateľstvo. Štúdia zhodne s našimi výsledkami poukázala na fakt, že študenti sa rozhodli pracovať po skončení štúdia v nemocnici ako sestry pri lôžku pre komplexné rozšírenie svojich znalostí a nadobudnutie zručností. Kubicová & Miklovičová (2019) uskutočnili prieskum medzi 96 študentmi Slovenskej zdravotníckej univerzity v Bratislave a Katolíckej univerzity v Ružomberku. Študentky mali záujem pracovať najmä na chirurgických pracoviskách, v komunitnej starostlivosti a pediatrických oddeleniach.

Respondentom sme vymedzili sedem postov v rámci kariérnych trendov v ošetrovateľstve na základe oboznámenia sa s literárnymi zdrojmi (Western Governors University, USA, 2019; Nursing License Map, 2022; Become, 2022; Every nurse, 2021) a po vyhodnotení odpovedí sme stanovili poradie kariérnych trendov študentov ošetrovateľstva. 34,2% sestier prejavilo profesijný záujem o post školskej sestry. Predpokladáme, že odpovede sestier boli ovplyvnené medializovanými správami o zriadení tejto pozície na školách. 20,6 % sestier by chcelo pracovať ako case manažérka. Prvé pozície case manažérok zriadili v rámci organizačnej štruktúry v Nemocnici Bory v Bratislave. 15 % sestier by preferovalo pozíciu sestru-súdny znalec pre odbor ošetrovateľstvo. Ošetrovateľstvo v zmysle vyhlášky Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 228/2018 Z. z. ktorou sa vykonáva zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov sa stalo znaleckým odvetvím. V zozname znaleckých odborov a odvetví sa nachádza 48 27 00 ošetrovateľstvo. Odvetvie sa zaoberá odvrátením komplikácií, ktoré by mohli vzniknúť nesprávnym poskytovaním ošetrovateľskej starostlivosti. Záujmom je osoba, rodina a komunita v zdraví a v chorobe. Znalec zapísaný v tomto odvetví vyhodnocuje správne poskytovanie ošetrovateľskej starostlivosti pacientom v rôznych odboroch zdravotníctva. International Association of Forensic Nurses (Medzinárodná asociácia súdnych/forenzných sestier) so sídlom v USA združuje sestry - súdne znalkyne, aby si vymieňali skúsenosti, poskytovali forenzné ošetrovateľské služby v rôznych prostrediach, pôsobili ako mentori a zlepšovali prax. Asociácia vydáva časopis *Journal of Forensic Nursing*. V Spojených štátoch súdne/forenzné sestry najčastejšie pracujú v nemocniciach, komunitných programoch boja proti násiliu, kanceláriách koronera a súdnych lekárov, nápravných ústavoch a psychiatrických liečebniach. Sestry - súdne znalkyne môžu byť povolané aj pri hromadných nešťastiach alebo krízových situáciách v komunite. Informácie sú dostupné na webovej stránke asociácie: <https://www.forensicnurses.org/page/IAFN/>

Štvrtým preferovaným kariérom trendom je sestra špecialistka na preskripciu liekov a zdravotníckych pomôcok. O túto pozíciu prejavilo profesijný záujem 13,5 % sestier. Výsledky pravdepodobne súvisia s novou kompetenciou sestier: indikuje a predpisuje zdravotnícke pomôcky súvisiace s poskytovaním ošetrovateľskej starostlivosti podľa § 119a zákona č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach. 7,7 % respondentiek označilo pozíciu sestry špecialistky v multikultúrnom ošetrovateľstve, 5 % sestier post sestry-právneho konzultanta (legal nurse). Dôvodom nízkeho záujmu o uvedený kariérom trend je podľa nášho názoru a osobných skúseností z praxe, nízka úroveň právneho vedomia sestier. Iba dve respondentky uviedli, že by mali záujem pracovať ako sestra špecialistka v informatike.

Záver

Sestry, absolventky, ale aj študentky ošetrovateľstva majú v súčasnosti veľa kariérom možností. Prax poukazuje na skutočnosť, že niektoré odbory ošetrovateľstva, oddelenia, pracovné pozície sú preferovanejšie, majú dostatok záujemcov o prácu, naplnené personálne normatívy a opačne sú odbory, oddelenia, ktoré nie sú atraktívne a je čoraz väčším problémom nájsť vhodných zamestnancov. Manažment kariéry je efektívnou stratégiou, ktorá sestrám poskytne jasný smer a realistický časový plán na dosiahnutie ich kariérom cieľov. Kariérom rozvoj nie je len zodpovednosťou organizácie, ale aj zodpovednosťou jednotlivca (Sandehang et al., 2019). Výsledky prieskumu poskytujú vzdelávacím inštitúciám, pedagógom, ale aj zákonodarcom cenné informácie. Na základe poznania kariérom trendov a preferencií sestier možno získané výsledky využiť na zvýšenie záujmu o štúdium v odbore ošetrovateľstvo, na podporu kľúčových stratégií, na riešenie rodovej stigmy, na propagovanie kariérom rastu v povolání sestry. Po zhodnotení vlastných skúseností z výsledkov štúdie konštatujeme, že iba minimum študentov ošetrovateľstva, a to i v magisterskom študijnom programe, má predstavu o svojej budúcej kariére. Bolo by preto vhodné kontinuálne prehodnocovať učebné osnovy odboru ošetrovateľstva v súlade s potrebami a preferenciami študentov ošetrovateľstva, vykonať zmeny a vypracovať stratégie, ktoré poskytnú realistický návod pre kariérom plány sestier v klinickej oblasti aj na základe poznania generačných teórií.

Generácia Z prináša do profesie sestry nové perspektívy. Pre vzdelávacie inštitúcie je nevyhnutné, aby boli pripravené na novú generáciu študentov, mali vypracované vzdelávacie programy, ktoré akceptujú ich hodnoty, postoje, správanie. Výsledky poukazujú na potrebu cielených opatrení na riešenie udržateľnosti personálneho zabezpečenia zdravotníckych zariadení v Slovenskej republike.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Aydin, A, Oflaz, F, Karadag, A, et al. (2021). Nursing Students' Career Plans After Graduation: Perspective From Generation Y. *Florence Nightingale J Nurs.* 29(3):334-341. doi: 10.5152/FNJN.2021.20138.

Balyaci, ÖE, & Özsoy, SA (2011). Nursing Students' Attitudes and Knowledge Toward Their Career Planning in Turkey. *NERP.*1:36-41.

Bahrte, B, & Dirani, K (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *Eur. J. Train. Dev.* 46(1-2):139-157. doi:10.1108/EJTD-07-2020-0124.

Beall, G (2019). 8 key differences between Gen Z and Millennials. *HuffPost*.
www.huffpost.com/entry/8-key-differencesbetween_b_12814200?guccounter=1

Become. (2022). *Hot Jobs in Nursing*. <https://www.learnhowtobecome.org/nurse/>

Bryan, B (2022). Motivate Gen Z nursing students. *American Nurse Journal*.
<https://www.myamericannurse.com/motivate-gen-z-nursing-students/>

Bucovetchi, O, Slusariuc, GC, & Činčalová, S (2019). Generation Z - key factor for organizational innovation. *Calitatea, Suppl. Quality-Access to Success.* 20:25-30.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/generation-z-key-factor-organizational-innovation/docview/2305519524/se-2>

Cilliers, EJ (2017). The challenge of teaching Generation Z. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences.* 3(1):188-198. doi.org/10.20319/pijss.2017.31.188198.

Chicca, J, & Shellenbarger, T (2019). A new generation of nurses is here. Strategies for working with Generation Z. *American Nurse Today.* 14(2): 48-50.

Chicca, J, & Shellenbarger, T (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing.* 13(3): 180-184.
doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008.

Chillakuri, B (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management.* 33(7):1277- 1296.
doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058.

Every Nurse. (2021). *Careers in Nursing*. <https://everynurse.org/careers/>

Fowler, K (2023). High-impact communication in nursing leadership An exploratory study. *Nursing Management (Springhouse).* 54(5):14-25. doi:10.1097/nmg.000000000000001.

Guedes dos Santos, JL et al. (2012). *Managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them.*
https://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761/html_1

Hefferin, EA & Kleinknecht, MK (1986). Development of the Nursing Career Preference Inventory. *Nurs Res.*35(1):44-48.

- Himič, D. (2024). Budú sadiť zuby? *Téma*. VIII(15): 38-45.
- Hulková, V, Meluš, V, & Gullerová, M (2023). Career Trends of Nursing Students in the Context of Career Preference Planning. *Clinical Social Work and Health Intervention*. 14(1):74-80.
- Hsu, MHK, Hong Yeo & Ho Ling, M (2022). Career Preferences among Nursing Students: A Cross-Sessional Study. *J SAGE Open Nursing*.8:1-11. doi.org/10.1177/23779608221094538.
- Joniaková, Z, Gálik, R, Blštiaková, J. et al. (2016). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer. 456 s.
- Jyoti, P, Srinivasan, P, Amandeep, K (2018). Assess the career preference and perception regarding role transition from student nurses to nursing professionals among final year nursing students in Haryana. *Int J Health Sci Res*.8(11):168-176.
- Kilíková, M (2018). *Teória manažmentu v ošetrovatelstve*. Rožňava : VŠ zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, detašované pracovisko Rožňava. s.195-196.
- Kiss, A (2018). Realie generáčnej priepasti v školstve. *Manažment školy v praxi*. [online]. <https://www.direktor.sk/sk/aktuality/realie-generacnej-priepasti-v-skolstve.a-9071.html>
- Koničková, J (2023). *Aká je generácia Z?* www. eduworld.sk
- Knapp, CA, Weber, C, & Moellenkamp, S (2017). Challenges and strategies for Incorporating Generation Z into the workplace. *Corporate Real Estate Journal*. 7(2): 137-148.
- Kubicová, M, & Miklovičová, M (2019). Kariérne preferencie študentov ošetrovatelstva. *Ošetrovatel'ský obzor*. 16(1-2): 23-27.
- Lišková, K. (2024). Ako jedlo ovplyvňuje psychiku. *Téma*. VIII(17):8-16.
- Maloni, M, Hiatt, MS, & Campbell, S (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *Int J Manag Educ*.17(3):100320. doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320.
- Mezeiová, A (2019). Virtuálna generácia vo vysokoškolskom prostredí - jej potreby a požiadavky. relik.vse.cz/2019/download/pdf/262-Mezeiova-Adriana-paper.pdf.
- Nursing Licence Map. (2022). *Types of Nursing Careers & Specialties*. <https://nursinglicensemap.com/nursing-specialties/>
- Oducado, RMF (2019). Gen Z Nursing Students 'usage, perception and satisfaction with Facebook for Educational purposes: Tool for Learning or Distraction. *Journal INJEC*. 4(1):79-89.
- Plevová, I, et al. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha : Grada Publishing a.s., s. 219-220.

Rastislavová, K., & Kravcová, K. (2020). Orientace studentů ošetrovatelství na péči a profesní odbornost. *Ošetrovatelské perspektivy*. III(1):59-69.

Safrankova, JM, & Sikyr, M (2018). A new generation on the labor market and challenges faced by current human resource management practice. *International Journal of Social Sciences*. VII(1):95-111. doi:10.20472/SS.2018.7.1.006.

Sandehang, PM, Hariyati, RTS, & Rachmawati, IN (2019). Nurse career mapping: a qualitative case study of a new hospital. *BMC Nursing*. 18 (Suppl 1):31. doi.org/10.1186/s12912-019-0353-z.

Seemiller, C, & Grace, M (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus*. 22(3): 21-26. doi: 10.1002/abc.21293.

Schwieger, D, & Ladwig, C (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*. 16(3):45-54.

University of North Carolina Wilmington. (2021). *How to teach Gen Z Nursing Students*. <https://onlinedegree.uncw.edu/articles/nursing/teach-gen-z-nursing-students.aspx>

Vyhľadška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č. 228/2018 Z. z., ktorou sa vykonáva zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Western Governors University. (2019). *5 unusual nursing careers*. <https://www.wgu.edu/blog/5-unusual-nursing-careers>

Zay, L (2021). The Gen Z Nurse: Meet the Youngest Generation of Nurses. *The Elm – publication of the University of Maryland, Baltimore*. <https://elm.umaryland.edu/elm-stories/Elm-Stories-Content/12221-Gen-Z-Nurse-.php>

3 GENERAČNÁ DIVERZITA V OŠETROVATELSKEJ PRAXI

Ciele kapitoly:

1. Predikovať zmeny v ošetrovateľskej praxi na základe charakteristík sestier generácie Z.
2. Posúdiť generáciu sestier Z z hľadiska pracovného správania sa.
3. Porovnať generačné rozdiely v pracovných hodnotách.
4. Analyzovať pracovnú spokojnosť sestier generácie Z.
5. Zhodnotiť vplyv organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia na pracovnú spokojnosť sestier.

Kľúčové slová: Fluktuácia. Generácia Z. Organizačná kultúra. Pracovné hodnoty. Pracovná spokojnosť. Sestry.

Medzi generácie, ktoré dnes koexistujú na trhu práce, patrí aj generácia Z, ktorá predstavuje 20-30 % svetovej populácie (Hilton, 2023; Chillakuri, 2020). Sestry generácie Z vnesú do ošetrovateľskej praxe nové očakávania a ideály o živote a práci (Hampton & Welsh, 2019). Generácia Z neplánuje byť dlhodobo zamestnaná v jednej spoločnosti, je pripravená odísť od svojho súčasného zamestnávateľa za lepšími príležitosťami, inováciami a napredovať v práci bez ohľadu na geografickú polohu. Technológia je pre jedincov generácie Z nevyhnutnou súčasťou ich života a uprednostňujú organizácie, ktoré sú moderné, progresívne, digitálne vybavené (Deep Focus, 2015).

Nová veková kohorta pracovnej sily nielen v ošetrovateľstve prináša zmeny v pracovnej dynamike a organizačnej kultúre, ktoré ovplyvnia firmy aj zamestnancov. Kvôli špeciálnym charakteristikám a správaniu najnovšej generácie, ktorá vstupuje na trh práce, je riadenie generácie Z na pracovisku výzvou (Benítez-Márquez et al., 2021). Do roku 2040 budú na pracoviskách prevažne zamestnanci z generácie Z (Zay, 2021). Generácia Z potrebuje jasne chápať hodnoty, vízie a strategické ciele organizácie. Zamestnancom generácie Z musí byť vysvetlená ich pracovná náplň, musia rozumieť zmyslu svojej práce, inak nebudú motivovaní vykonávať svoje povolanie. Generácia Z si cení etiku v organizácii a sociálne zameranie. Preferujú istotu zamestnania a finančnú istotu (Chillakuri, 2020). Kariéra generácie Z je podľa Bahrte & Dirani (2022) novovznikajúcou oblasťou výskumu. Generáciu Z zaujíma kariéra súvisiaca s prácou s ľuďmi. Sú vysoko orientovaní na úspech a hľadajú zaujímavú a zmysluplnú prácu.

Autori vo svojej štúdií prezentujú prehľad kariérnych aspirácií generácie Z: príležitosť pracovať s ľuďmi, spokojnosť, stabilita, konkurenčné odmeňovanie, rešpekt, bezpečnosť, autonómia v úlohách, výzvy a sebarealizácia. Od zamestnávateľov generácia Z očakáva: dostupnosť technológií, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, flexibilné pracovné príležitosti, pútavú pracovnú kultúru, kariérny a osobný rozvoj, možnosť cestovať.

Najdôležitejšími pracovnými hodnotami sestier generácie Z podľa Hampton & Welsh (2019) je pomáhať ľuďom a mať prácu, ktorá je zaujímavá, pútavá a súčasne ponúka istotu zamestnania a atraktívne benefity. Sestry generácie Z chcú pracovať v klinickej praxi, nemajú záujem o manažérske posty ani o pedagogické pôsobenie (Hulková, Meluš, Gullerová, 2023). V súlade s mnohými výskumami aj táto štúdia potvrdila, že študenti chcú po skončení štúdia pracovať v nemocnici ako sestry pri lôžku pre komplexné rozšírenie svojich znalostí a nadobudnutie zručností. Dôvodom bolo frekventované konštatovanie, že ich naplňa práca s ľuďmi. Sherman & Cohn (2022) uvádzajú, že sestry generácie Z sú altruistické, sociálne a komunitne orientované. Očakávajú flexibilný pracovný čas a benefity. Cenia si finančnú stabilitu, príjemné pracovné prostredie, používanie moderných technológií. Pracovnú motiváciu sestier generácie Z podľa Chillakuri (2020) znižuje nezaujímavá povaha práce a pracovné preťaženie. Motivačnými faktormi sú kariérny rast a vzdelávanie.

Cieľom štúdie autorov Bahrate & Dirani (2022) bolo preskúmanie kariérnych aspirácií jednotlivcov patriacich do kohorty Z a syntetizovať existujúce poznatky o generácii Z, o ich očakávaniach i očakávaniach ich budúcich zamestnávateľov. Na základe systematického prehľadu literatúry zo štyroch databáz zistili, že generácia Z má dobre definované kariérne očakávania a plány kariérneho rozvoja. Identifikovali vnútorné a vonkajšie faktory určujúce kariérne aspirácie generácie Z. Ďalšie výskumy bude potrebné zamerať na správanie generácie Z na pracovisku. Benítez-Márquez et al. (2021) v rámci svojej bibliometrickej analýzy analyzovali 102 publikácií z Web of Science na tému generácie Z s cieľom získať čo najviac ucelených poznatkov o kohorte Z ako pracovnej sily.

K základným charakteristikám jedincov generácie Z patrí ambicióznosť, vysoké sebavedomie, sú realisti, podnikaví, hľadajú svoju vysnívanú prácu, budú častejšie meniť zamestnanie, sú otvorení, majú väčšiu slobodu prejavu, sú orientovaní na druhých. Motivačnými faktormi pre túto kohortu sú možnosti postupu, zvýšenie platu, zmysluplná práca a tím. Generácia Z si váži zamestnávateľov, ktorí poskytujú rovnaké príležitosti na odmeňovanie a povýšenie spolu s príležitosťami vzdelávať sa a profesionálne napredovať (Schwieger & Ladwig, 2018). Respondenti z generácie Z uviedli v ich štúdií medzi svoje najdôležitejšie charakteristiky spojené

s budúcimi zamestnávateľmi: zaobchádzanie s ľuďmi s rešpektom, etické správanie, spravodlivé odmeňovanie a možnosť povýšenia u všetkých zamestnancov, otvorená a transparentná komunikácia. Generácia Z potrebuje a oceňuje okamžitú spätnú väzbu od svojich nadriadených, jednoznačné pokyny, aby vedeli ako postupovať (Chillakuri, 2020; Leslie et al., 2021). Záleží im na tom, aby boli nadriadení s ich prácou spokojní, ale zamestnanie nepovažujú za svoju prvoradú prioritu. Kladú veľký dôraz na rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, na prvom mieste je rodina a osobný život. Významné sú pre nich aj osobné kvality nadriadeného (Leslie et al., 2021). Generácia Z si u svojich nadriadených cení úprimnosť (Benítez-Márquez et al., 2021). Podľa autorského kolektívu Knapp, Weber & Moellenkamp (2017) bude táto generácia počas svojej kariéry pracovať pre mnohých zamestnávateľov, samotní jedinci generácie Z predpokladajú, že budú pracovať u štyroch. Zameriavajú sa na pohodu, wellness, aj na pracovisku, na zdravie a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Generácia Z je závislá od technológií, musia byť neustále pripojení, čo im spôsobuje úzkosť, poruchy spánku a odtrhnutie od reality. Tieto faktory budú spôsobovať ťažkosti vo vzťahoch na pracovisku. Podľa WHO „konektivita“ a „technostres“ - pocit, že musia byť pripojení na sieťach 24 hodín denne, sedem dní v týždni, bude v nasledujúcom desaťročí veľkou zdravotnou epidémiou. Zamestnávatelia, ktorí budú chcieť týmto roztržitým pracovníkom novej generácie pomôcť skoncentrovať sa na prácu, čo je najmä z hľadiska prevencie nežiadúcich udalostí v ošetrovatelstve nevyhnutné, musia vytvoriť primerané pracovné podmienky.

Významnou charakteristikou, ktorá sa objavila v mnohých štúdiách, je pracovná autonómia (Leslie et al., 2021; Beall, 2019; Deep Focus, 2015). 72 % generácie Z chce v budúcnosti začať podnikáť (Beall, 2019). Podľa prieskumu agentúry Deep Focus (2015) až 60 % príslušníkov generácie Z považuje financie za znak úspechu a 58 % chce začať podnikáť.

Prírastok ďalšej generácie do pracovného prostredia ovplyvní profesionálny aj spoločenský kontext, v ktorom zamestnanci rozvíjajú svoju kariéru (Benítez-Márquez et al., 2021). Musíme pochopiť, ako ich zaujať, rozvíjať vzťah a dôveru a ako im pomôcť vstúpiť do sveta práce. I napriek akémukoľvek budúcemu technologickému pokroku, ošetrovatelstvo nikdy nestratí svoj ľudský aspekt. To je dôvod, ktorý je pre ošetrovatelstvo a profesiu sestry jedinečný (Zay, 2021). Zatiaľ nachádzame len málo výskumných prác o tom, ako sa trh práce prispôsobuje potrebám a očakávaniam kohorty Z, pričom existuje potreba ďalšieho výskumu. Ďalšími témami výskumu je ako sa spoločnosti musia pripraviť alebo sa v súčasnosti pripravujú na digitálnu evolúciu na pracovisku motivovanú technicky zdatnou generáciou Z a/alebo zisťovať vedomosti a

zručnosti generácie Z ako lídrov a ako sa prenášajú na budúce generácie (Benítez-Márquez et al., 2021).

Tabuľka 9 sumarizuje vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k práci, pracovným hodnotám a na základe literárnych zdrojov odporúčania pre zamestnávateľov.

Tabuľka 9 Vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k práci, pracovným hodnotám

Pracovné hodnoty generácie Z	
Charakteristiky kohorty vo vzťahu k práci	Odporúčania pre zamestnávateľov
<ul style="list-style-type: none"> -Generácia Z potrebuje okamžitú spätnú väzbu od nadriadených. - Sú netrpezliví. Očakávajú vysoké platy a rýchle povýšenie v práci. - Povýšenie v práci a kariérny rast - potrebujú poznať celý proces, funkčné obdobie by nemalo byť kritériom povýšenia, zastávajú názor, že aj zamestnanec s dvojročnou praxou môže byť povýšený na manažéra. - Vyžadujú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, flexibilitu na pracovisku. - Sú pragmatickí. Nemajú problém presťahovať sa za prácou. - Generácia Z potrebuje osobný kontakt s manažérom, najmä počas prvých rokov svojho kariérneho pôsobenia. - Tretina generácie Z chce podnikat', mať svoju vlastnú firmu. - Cenia si značiek, preto nemajú záujem pracovať v malých organizáciách, ale vo firme, ktorá má vynikajúce renomé a vyznačuje sa stabilitou. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysvetliť novým zamestnancom vízie, hodnoty a ciele organizácie, ich pracovnú náplň. -Vypracovať programy zamerané na nástupníctvo nových zamestnancov. - Vedenie by malo organizovať pravidelné pracovné porady, stretnutia s novými zamestnancami, aby mali možnosť komunikovať s manažérmi. - Zmena v pracovnej komunikácii, neuznávajú „tajné“ informácie. -Vypracovať rezidenčné programy pre nové sestry ako pomoc na štruktúrovaný prechod do klinickej praxe. - Pre novonastupujúce sestry generácie Z mať vypracovaný kvalitný adaptačný program počas ich prvých 90 dní v zamestnaní, aby sa zabezpečil plynulý a bezproblémový prechod zo školy do praxe. -Generácia Z vo všeobecnosti uprednostňuje odmeny a výhody a motivuje ich stabilita zamestnania.

<ul style="list-style-type: none"> - Generácia Z ci cení otvorenosť, transparentnosť. - Chcú pohodlie na pracovisku, voľnejší dress code. - Preferujú nezávislejšie pracovné prostredie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poskytovať pracovníkom generácie Z spätnú väzbu o ich výkone, plnení pracovných povinností. - Poskytnúť stimulujúce a wellnes pracovné prostredie s využitím moderných technológií. -Vytvoriť pracovné podmienky, ktoré pomôžu jedincom generácie Z sústrediť sa na prácu. - Vypracovať plány kariérneho rozvoja.
---	--

Zdroje: Bahrates & Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Benítez-Márquez et al., 2021; Choi et al., 2022; Zay, 2021; Sherman & Cohn 2022; Knapp, Weber & Moellenkamp, 2017; Koničková, 2023; Leslie et al., 2021.

3.1 GENERAČNÉ ROZDIELY V PRACOVNÝCH HODNOTÁCH

Demografický vývoj prináša výmenu pracovníkov na trhu práce. Táto výmena však vzhľadom na starnúcu populáciu nebude možná v plnej miere. Na trhu práce pôsobia generácie Baby Boomerov, generácie X, Y a Z. Pre každú z nich je charakteristické niečo iné a každá je špecifická vzhľadom na jej početnosť či socio-ekonomickú situáciu spoločnú pre konkrétnu generáciu (Mítková, 2014). Svet sa mení, trh práce sa mení, preto je potrebné zohľadniť potreby a požiadavky generácií, aby bola práca efektívnejšia, aby sa v práci uplatnil potenciál jednotlivých generácií. Súčasnosť prináša prehĺbenie priepasti medzi generáciami, čo má významný vplyv na ich hodnoty a postoje, myslenie, životný štýl a postoj k práci. Najmä zahraničné štúdie prinášajú tvrdenia, že generácia Z, ktorá vstupuje na trh práce, má odlišné hodnoty práce, požiadavky na zamestnanie a iné očakávania. Odborníci zaoberajúci sa generačnou teóriou z hľadiska práce identifikovali znaky, ktorými sa odlišujú rôzne generácie z hľadiska ich vzťahu k práci: špecifická komunikácie, chápanie spravodlivého odmeňovania, motivácia k práci a spôsoby organizácie pracovného procesu (Kol. autorov, 2022).

Zvolenská (2020) poukazuje na benefity generačnej diverzity na pracovisku, ku ktorým patrí zvýšenie produktivity a nižšia fluktuácia zamestnancov. Vekovo rozdielne pracovné tímy prinášajú inovatívnejšie nápady a riešenia. Firmy, ktoré vytvárajú na pracovisku priestor pre rôzne generácie, dosahujú vyššiu produktivitu. Veková rôznorodosť je kľúčovým atribútom k úspechu. Podľa autorky kombinácia seniorských skúseností a juniorskej schopnosti premeniť riziká na príležitosti so sebou nesie odvahu pustiť sa do rôznych procesov, čo prináša vyšší zisk, rozšírenie podnikania a vyššiu produktivitu. Lepší výkon a produktivita zaručia nižšiu fluktuáciu

zamestnancov a náklady s ňou spojené. Firmy si tak dlhodobo udržia kvalifikovaných a skúsených zamestnancov. Ďalším benefitom je vzájomný mentoring medzi zamestnancami - zamestnanci majú príležitosť učiť sa jeden od druhého. Aj napriek trendu vekovej rôznorodosti stále na pracoviskách pretrváva problém vekovej diskriminácie: pre 49,4 % je dôvodom vysoký vek zamestnancov, 45,3% ľudí bolo diskriminovaných pre svoj nízky vek. Mnoho ľudí zo staršej generácie ešte nie je finančne schopných odísť do dôchodku.

Náš život je pretechnizovaný, na každého človeka je vyvíjaný tlak digitalizácie služieb. Podľa Čápa (2024) do piatich rokov svet práce ovplyvní nástup umelej inteligencie. Niektoré pracovné miesta zaniknú, vzniknú nové. V roku 2050 bude mať takmer tretina ľudí na Slovensku viac ako 65 rokov. Podiel ľudí 55+ sa na trhu práce za ostatných pätnásť rokov zdvojnásobil. Téma vekovej diverzity na pracovisku sa však netýka len zamestnávania starších ľudí. Ide o proaktívne vnímanie rôznorodých potrieb viacerých generácií, ktoré sa na pracovisku stretávajú. Podľa Institute for the Future až 85 % dnešných absolventov stredných škôl bude mať o jedenásť rokov prácu, ktorá dnes ešte neexistuje (Nadácia Pontis, 2023).

Pracovné hodnoty možno definovať ako zovšeobecnené presvedčenia o relatívnej vhodnosti rôznych aspektov práce (napr. plat, autonómia, pracovné podmienky) a výsledkov súvisiacich s prácou (napr. úspech, naplnenie, prestíž). Pracovné hodnoty možno chápať aj ako vyjadrenie potrieb alebo cieľov, ktoré sa ľudia snažia uspokojiť svojou prácou, vrátane finančných, sociálnych, intelektuálnych, statusových a sebaaktualizačných potrieb. Pracovné hodnoty naznačujú, čo je dôležité alebo žiaduce pre jednotlivcov v ich pracovnom živote (Kuron et al., 2015). Yi et al. (2022) definujú pracovné hodnoty ako hodnoty, ktoré jednotlivci považujú za dôležité pre svoju prácu (napr. plat, pracovné podmienky, autonómia). Keď sú pracovné hodnoty jednotlivcov uspokojené, vykazujú vyššiu mieru spokojnosti s prácou a je menej pravdepodobné, že opustia svoje zamestnanie. Pracovné hodnoty slúžia ako kritériá na hodnotenie pracovných miest a pracovného prostredia, ktoré riadia rozhodnutia zamestnancov súvisiace s prácou a motivujú ich činy, či sa uchádzať o prácu alebo ju ukončiť. Cennamo & Gardner (2008) sa vo svojej štúdií zamerali na preskúmanie rozdielov v pracovných hodnotách, spokojnosti a úmyslu odísť zo zamestnania medzi generáciami Baby Boomers, X a Y. Pracovné hodnoty sú dôležité pri usmerňovaní správania zamestnancov a zvyšovaní pracovnej motivácie. Personalisti a manažéri si uvedomujú, že generácie sa výrazne líšia v očakávaniach, pracovných hodnotách a cieľoch, čo vyplýva z faktu, že každá generácia vstúpila do pracovného procesu v iných časových obdobiach. Autori rozlišujú pracovné hodnoty: vonkajšie - sú dôsledkom práce (napr. istota zamestnania, plat); vnútorné, vyskytujúce sa v procese práce (napr. výzva);

altruistické hodnoty (napr. prínos pre spoločnosť); hodnoty súvisiace so statusom (napr. vplyv, uznanie, pokrok); hodnoty súvisiace so slobodou (napr. pracovný život rovnováhu, pracovný čas) a sociálne hodnoty (napr. dobré vzťahy s nadriadenými alebo rovesníkmi). Dotazník vyplnilo 504 zamestnancov. Generačné rozdiely v hodnotách práce súviseli s rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom, s využívaním elektronických médií a neustálym učením sa nových zručností. Baby Boomers považujú šancu naučiť sa nové zručnosti, zvýšiť svoju zručnosť a kreativitu v práci za dôležité. Silné zameranie sa na tvrdú prácu a úspech môže znamenať, že táto kohorta si cení status a vonkajšie odmeny ako uznanie za lojalitu a odhodlanie a môže mať problém zosúladiť prácu a rodinu. Generácia X uprednostňuje organizácie, ktoré oceňujú rozvoj zručností, produktivitu, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, nezávislosť a autonómiu. Generačná kohorta Y preferuje kariérny rast, významné postavenie a slobodu v práci, pracovné cesty do zahraničia, mentoring a školenia. Pre generáciu X je hlavnou pracovnou hodnotou plat spojený s prestížnou prácou. Pre generáciu Y tiež plat, možnosť kariérneho rastu a seberealizácie, ktorú nepreferovala generácia X. Okrem miezd a seberealizácie má generácia Y vysoké nároky na kvalitu práce, potrebujú dobré pracovné podmienky, sociálne záruky a pracovnú etiku. Sestry generácie Z kladú veľký dôraz na dve pracovné hodnoty: osobný rozvoj a vzťahy. Nie je to prekvapujúce, pretože sú na začiatku svojej kariéry. Taktiež vysoký dôraz generácie Z na pracovné vzťahy môže predstavovať vekovo podmienenú preferenciu intenzívnej sociálnej výmeny. Generácia Z chce byť motivovaná peňažnými odmenami, chce v práci rozmanitosť stimulov, výziev a nových vecí (Stiglbauer et al., 2022). Podľa Hampton & Welsh (2019) sú najdôležitejšími pracovnými hodnotami sestier generácie Z pomáhať ľuďom a mať prácu, ktorá je zaujímavá, pútavá.

Kuron et al. (2015) skúmali pracovné hodnoty 906 kanadských Mileniálov. Komparovali jedincov generácie Y pred začiatkom ich pracovného pôsobenia a pracujúcich Mileniálov. Odlišovali sa z hľadiska dôležitosti, ktorú kládli na päť pracovných hodnôt - zaujímavá práca, úspech, spolupracovníci, práca, ktorá pomáha ľuďom a plat. Všetkých Mileniálov priťahujú pracoviská, ktoré poskytujú zaujímavú prácu, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, istotu zamestnania a aby svoju prácu vykonávali efektívne. Zistenia zo štúdie sú cenným zdrojom informácií pre odborníkov z oblasti ľudských zdrojov pri vytváraní vhodných politík ľudských zdrojov na prilákanie a udržanie pracovníkov nielen generácie Y, ale všetkých vekových kategórií. Vzhľadom na rozdiely medzi vysokými školami alebo univerzitami a pracoviskami, je prechod zo školy do práce náročným obdobím pre nových absolventov, ktorí sú nedostatočne informovaní o realite pracovného života, často si vytvárajú nereálne vysoké

očakávaní od pracoviska, čo môže viesť k pracovnej nespokojnosti a zvýšenej fluktuácii. Mileniáli na začiatku svojho pracovného pôsobenia pripisujú väčší význam zaujímavej práci, úspechu, spolupracovníkom a práci, ktorá pomáha ľuďom. Preto by mali zamestnávateľi prispôbiť náborový prístup tak, aby zdôraznili charakteristiky práce - zaujímavá pracovná náplň, zmysluplnosť, kolegiálne pracovné prostredie a sociálne zodpovedná kultúra. Pracovne skúsenejších Mileniálov zaujme nový zamestnávateľ dôrazom na pracovné podmienky a odmeňovanie. Mileniáli sú viac náchylní k fluktuácii v porovnaní s predchádzajúcimi generáciami. Avšak pre Mileniálov, ktorí odkladajú manželstvo, nebudú benefity spojené s rodinou lákavé. Uprednostňujú flexibilný pracovný čas, prácu na diaľku, flexibilitu vo svojom pracovnom rozvrhu a čase dovolenky. V súčasnosti tvoria Mileniáli zhruba jednu tretinu ľudí v produktívnom veku. Mnohí zastávajú významné pozície. Mileniáli ako manažéri, aj napriek menším manažérskym skúsenostiam, vytvárajú pre svojich spolupracovníkov atraktívne prostredie. Radi s ľuďmi diskutujú, vážia si lojálnosť, nechávajú vyniknúť osobnú kreativitu a tiež ponúkajú kolegom - podriadeným priestor vyniknúť. Prácu vnímajú ako zábavu, nechcú deliť svoj život na pracovný a súkromný. Pre nich nie je zaujímavý pojem work-life balance. Typickou črtou pre generáciu Y je neúcta k autoritám a odpor k direktívnemu spôsobu. V práci potrebujú vidieť zmysel úlohy, jej pridané hodnoty a samozrejmosťou je dostať voľnosť pri jej plnení. Musia cítiť, že pre nadriadeného sú hodnotným členom tímu (Asociácia lektorov a kariérnych poradcov, 2018). Pre Mileniálov je mimoriadne dôležité verejné uznanie. Ak im nadriadený povie „toto nedokážeš“, je to pre nich silný demotivátor, pretože túžia po úspechu a sú citliví na akúkoľvek kritiku. Preto je dôležité dávať im úlohy, pri ktorých sa môžu individuálne vyjadrovať. Mileniáli na rozdiel od ostatných generácií potrebujú mať pocit, že neustále získavajú nové zručnosti, rozširujú hranice svojej profesie a pokračujú v učení. Je to spôsobené tým, že práve generácia Y sa ako prvá ocitla tvárou v tvár rýchlo sa meniacemu trhu práce. Preto sa snažia byť vždy pripravení na časté zmeny zamestnania (Kol. autorov, 2022). Iný názor na generáciu Y prezentuje Landrum (2018). Podľa autorky majú Mileniáli väčšie problémy s duševným zdravím ako ktorákoľvek predchádzajúca generácia. Toto tvrdenie spochybňujú štúdie, podľa ktorých sú iba leniví a chýba im pracovná etika a rešpekt. Aktuálne tvoria pracovnú silu štyri rozdielne generácie a práve Mileniáli hlásia výskyt depresie vo vyšších počtoch než akákoľvek predchádzajúca generácia. S depresiou bojuje 20 % Mileniálov, čo sa prejavuje zvýšenou absenciou v práci, zníženou schopnosťou vykonávať prácu kvalitne. Nadácia Pontis (2023) prináša komparáciu pracovných hodnôt a motivačných faktorov všetkých generácií na súčasnom trhu práce. Generácia Baby Boomers a Generácia X boli svedkami kontrastov v pracovnom

živote - bez počítačov a s príchodom technológií a digitálnych inovácií. Internet začal na Slovensku fungovať zhruba pred tridsiatimi rokmi, v roku 1994. Dôležitým faktorom pre generáciu X je rovnováha medzi pracovným a osobným životom. Mileniáli - generácia Y túži po kariérom postupe, vzdelávaní, po cestovaní, nechcú byť obmedzovaní hranicami, chcú získavať zahraničné pracovné skúsenosti. Generácia Z vyrástla na sociálnych médiách, je pre nich bežné stráviť desať a viac hodín online. Technologické trendy využívajú na množstvo aktivít - na zábavu, prácu, sociálne kontakty. Významným aspektom je pre nich povest' a renomé zamestnávateľa, či je na trhu práce silnou značkou. DeFelice (2019) uvádza, že jedinci generácie Z túžia po stabilite. Mileniáli bojkotujú tradície na pracovisku a chcú flexibilitu. Generácia Z bude mať obrovský vplyv na budúcnosť práce. Zaujímajú sa o plat a benefity, ale aj vzťahy s ľuďmi, o osobný kontakt s nadriadenými a spolupracovníkmi, hoci majú stále v rukách mobilné telefóny. V motivácii k práci zohrávajú úlohu najmä vekové aspekty. Zamestnancovi z generácie Z musíme poskytnúť zaujímavé úlohy, vytvoriť pre neho podporný mechanizmus a pravidelne mu ukazovať perspektívy rozvoja. Prichádza pre skúsenosti a zručnosti, preto musí mladý zamestnanec pochopiť, kto mu pomôže, aké má termíny, ako by mal vyzerat' výsledok. Manažérka musí pomôcť mladej sestre adaptovať sa a vytvoriť také pracovné prostredie, v ktorom by chcela zostať pracovať (Kol. autorov, 2022). Multigeneračné prostredie v kolektíve zahŕňa individuálny prístup k jednotlivým generáciám či už v rámci motivácie alebo benefitov poskytovaných od zamestnávateľa. Sociálne siete, internet a blogy sú typické pre generáciu Z. Zamestnávateľ by preto mal poznať aké sú pre túto generáciu charakteristické črty, ich pozitíva aj negatíva, prípadne silné a slabé stránky. Sú novodobou pracovnou silou, ktorá svojim príchodom na trh práce prinesie niekoľko zmien v rámci firemnej prosperity. Týkať sa to bude hlavne oblastí odmeňovania a motivácie. Majú diametrálne iné predstavy o pracovnom živote ako ich predchodcovia. Multitasking je pre nich typickou črtou, nemajú problém pracovať v multikultúrnom tíme vďaka ich otvorenosti voči iným kultúram, entitám a rasám. Poznanie ich charakteristických črt, myslenia a vnímania sveta predstavujú pre firmy dôležitú skutočnosť, ktorá im dopomôže k lepšiemu prispôsobeniu pracovného prostredia a zlepšeniu ich pracovnej efektivity. Popri flexibilnom pracovnom čase majú často nereálne predstavy o výške platu. Samozrejme popri výške mzdy ich zaujíma aj zmysluplnosť vykonávanej práce a hodnoty, ktorými sa firma riadi. Jedným z hlavných benefitov, ktoré firmy môžu generácií Z ponúknuť, je flexibilita týkajúca sa nielen miesta výkonu práce, ale aj pracovného času a typu úväzku. Práca na voľnej nohe je pre nich atraktívna, z toho vyplýva, že v budúcnosti budú firmy nútené pristúpiť na prácu na dohodu, home office alebo skrátený pracovný úväzok.

3.2 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ SESTIER GENERÁCIE Z

Spokojnosť môžeme charakterizovať ako subjektívny pocit človeka, ktorý je podmienený osobnosťou človeka, jeho skúsenosťami, očakávaniami a sociálnym prostredím. K celkovej spokojnosti patrí aj pracovná spokojnosť.

Pracovnú spokojnosť charakterizujeme ako emocionálnu odpoveď smerom k rôznym aspektom práce. Je to pozitívny postoj zamestnanca k svojej práci a podmienkam, v ktorých je vykonávaná. Pracovnú spokojnosť hodnotíme z viacerých aspektov, napríklad spokojnosť viazaná na starostlivosť o zamestnancov zo strany zamestnávateľa (pracovná doba, pracovný režim, bezpečnosť práce, zamestnanecké výhody). Spokojnosťou v zamestnaní sa rozumie i samotné uspokojovanie z plnenia pracovných úloh, keď sa práca stáva zdrojom sebarealizácie (Olexová & Bosáková, 2007, A2). Pracovná spokojnosť je pozitívny emocionálny stav, ktorý vyplýva z hodnotenia práce alebo pracovnej skúsenosti. Spokojnosť v práci je psychologickou kategóriou, ktorá vyjadruje stránku psychického vyrovnávania sa pracovníka s prácou, jej znakmi a charakteristikami. Medzi faktory, ktoré najviac ovplyvňujú pracovnú spokojnosť, patria: samotná práca, plat, pracovné podmienky, vzťah s nadriadeným a spolupracovníkmi. K činiteľom celkovej pracovnej spokojnosti zaraďujeme: obsah a charakter práce, mzdové ohodnotenie, pracovnú perspektívu, vzťah k nadriadeným, vzťah ku kolegom, organizáciu práce, pracovné podmienky a úroveň sociálnej starostlivosti o pracovníkov. Bobkowska & Štefániková (2023) definujú pracovnú spokojnosť ako „*pozitívne subjektívne vnímanie práce a pracovného prostredia*“. Pracovnú spokojnosť sestier ovplyvňuje viacero faktorov: mzda, pracovné podmienky, možnosť profesionálneho rozvoja, vzťahy s nadriadenými a kolegami, uznanie, ocenenie a zosúladenie pracovného a súkromného života. Podľa Slezákovskej, Padyšákovskej & Veverku (2021, s. 101) je „*pracovná schopnosť sestier multifaktorálne podmienená*“ a znamená „*kladný emocionálny stav zamestnanca, kedy pociťuje uspokojenie zo svojej práce v dôsledku hodnotenia pracovného výkonu*“. Pracovná spokojnosť je miera spokojnosti so saturovaním potrieb súvisiacich s pracovnou pozíciou, prestížou práce/povolania, životnej úrovne, pracovných podmienok. K základným hodnoteným faktorom pracovnej spokojnosti patrí samotná práca, mzda, možnosť kariérneho rastu, vzťahy s nadriadeným, medziľudské vzťahy so spolupracovníkmi. Pre sestry a najmä generácie Z, môže byť zdrojom pracovnej spokojnosti možnosť vykonávať pomáhajúcu profesiu. Haroková & Gurková (2012) rozdeľujú faktory pracovnej spokojnosti na exogénne a endogénne. Podľa Periut (2021) je pracovná spokojnosť sestry definovaná ako pozitívny emocionálny pocit získaný z práce, jej prostredia a podmienok, ktorý spĺňa prania a potreby sestry. Zvýšenie spokojnosti sestier v práci znížilo počet pádov,

úrazov, dekubitov a nozokomiálnych infekcií. Jankelová & Joniaková (2021) považujú pracovnú spokojnosť za postoj sestry k pracovným skúsenostiam a ich súlad s jej hodnotami a očakávaniami. Pracovná nespokojnosť sa nepriaznivo odráža v postojoch a správaní sestier a ovplyvňuje interakcie sestry - pacient a vnímanie týchto interakcií pacientmi. Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť sestier, patrí adekvátne personálne zabezpečenie, štýl vedenia, miera autonómie rozhodovania, prístup k informáciám, vzťahy s lekármi. Stres, vedenie, plat, pracovná záťaž, nedostatok času a nedostatok uznania boli uvádzané ako najčastejšie dôvody odchodu sestier zo zamestnania. K pracovnej nespokojnosti dochádza, keď manažérky nedokážu náležite oceniť a podporovať sestry, ignorujú personálne problémy a zanedbávajú ich riešenie. Z výsledkov výskumu autoriek vyplýva, že na pracovnú spokojnosť sestier najvýraznejšie vplyvajú komunikačné schopnosti ich nadriadených. Komunikačné schopnosti manažérok sú významným prediktorom pracovnej spokojnosti sestier. K rovnakým záverom dospeli aj viacerí autori. Fowler, Robbins & Lucero (2021) vo svojej štúdií potvrdili koreláciu medzi úrovňou komunikačných schopností manažérky a spokojnosťou sestier v práci, s ich angažovanosťou a kvalitou poskytovanej starostlivosti. Autorský kolektív Hultová et al. (2023) tiež uvádza, že spokojnosť sestier s prácou súvisí so štýlom vedenia a komunikáciou manažérky. Vzťahové vodcovstvo má priaznivý dopad na personálne a organizačné aspekty. Periuť (2021) zistila, že je korelácia medzi komunikáciou sestier manažérok a spokojnosťou sestier, ich zámerom zostať v povolani i celkovými výsledkami organizácie. Štúdia Jankelovej & Joniakovej (2021) potvrdila súvislosť medzi komunikačnými schopnosťami sestier manažérok a pracovnou spokojnosťou sestier.

Gurková, E et al. (2012) zdôrazňuje, že nárast záujmu o sledovanie pracovnej spokojnosti sestier súvisí s potrebami konkrétnych zdravotníckych zariadení (v súvislosti s akreditáciou nemocníc), ale aj so sociálno-politickými aspektmi profesie (nedostatok sestier, predčasný odchod sestier z profesie, migrácia sestier). Kilíková & Katriňáková (2023) poukazujú na skutočnosť, že pracovné prostredie determinuje pracovnú spokojnosť sestier. Zhoršujúce sa pracovné podmienky môžu byť zdrojom fluktuácie sestier, nezájmu o výkon povolania alebo sú príčinou predčasného odchodu z povolania. Naliehavosť riešenia týchto problémov akcentuje fakt, že spokojnosť sestier by mala byť kľúčovým aspektom personálnej politiky každého zdravotníckeho zariadenia, pretože práve sestry sú najvýznamnejšou súčasťou pracovnej sily v zdravotníctve.

Cieľ

Zistiť celkovú a pracovnú spokojnosť sestier generácie Z.

Súbor a metódy

Zber údajov sa uskutočnil vo februári a v marci 2023 s využitím metódy focus group a obsahovej analýzy check-listov v troch ohniskových skupinách na vzorke 41 sestier generácie Z a súčasne študentiek FZ TnUAD v Trenčíne, magisterského študijného programu Ošetrovateľstvo. Štúdie sa mohli zúčastniť iba sestry narodené v rokoch 1996-2009, teda tie, ktoré sú podľa literárnych zdrojov označované ako generácia Z. Priemerný vek participantov bol 24 rokov a priemerne pracovali dva roky v klinickej praxi. Všetky sestry mali ukončené vysokoškolské vzdelanie I. stupňa. Sestry pred rozdelením do focusových skupín vyplnili check-list, ktorý pozostával z desiatich položiek, štyroch demografických údajov a jednej otvorenej otázky. Sestry boli rozdelené do troch skupín podľa miesta pracovného pôsobenia a skupiny farebne kódované; prvá focus skupina-červená, druhá skupina-zelená a tretia-modrá. V každej skupine bola vybraná zapisovateľka. Odporúčané časové trvanie focus group 2-3 hodiny bolo dodržané. Účastníci focusových skupín veľmi pozitívne hodnotili tento proces, focus metódu a ich participáciu na štúdiu ako prínosnú. Následne sme odpovede kodovali a analyzovali údaje z ohniskových skupín. Pre interpretáciu dát sme stanovili analytické kategórie: 1. celková - životná spokojnosť, 2. pracovná spokojnosť, 3. faktory ovplyvňujúce spokojnosť s prácou. Štatistické spracovanie uvádzame v podobe počtu respondentov, aritmetického priemeru, smerodajnej odchýlky, mediánu, minimálnej a maximálnej hodnoty, rozptylu.

Výsledky a diskusia

V prvej pološke sme sa zamerali na analýzu 27 faktorov ovplyvňujúcich spokojnosť v práci sestier generácie Z (tab. 10). Na hodnotenie bola použitá Likertova škála, 1- faktor nie je dôležitý pre moju spokojnosť v práci=nesúhlasím až po 5 - veľmi dôležitý faktor mojej spokojnosti v práci=súhlasím. Faktory sme stanovili na základe charakteristík generačnej kohorty Z podľa literárnych zdrojov uvedených v predchádzajúcich kapitolách publikácie. V tabuľke 10 uvádzame zoradené faktory podľa významnosti.

Tabuľka č. 10 Faktory spokojnosti v práci

Faktory	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Sd</i>	x_m	<i>min.</i>	<i>max.</i>	<i>mod(x)</i>	s^2
Atmosféra na pracovisku	41	4,926	0,26	5	4	5	5	0,067
Komunikácia na pracovisku	41	4,878	0,327	5	4	5	5	0,107
Rovnováha medzi osobným a pracovným životom	41	4,75	0,48	5	3	5	5	0,23
Istota zamestnania	41	4,75	0,429	5	4	5	5	0,184
Plat	41	4,68	0,56	5	3	5	5	0,31

Pomáhať ľuďom	41	4,68	0,56	5	3	5	5	0,31
Zmysluplnosť práce	41	4,658	0,47	5	4	5	5	0,22
Možnosť rozvíjať zručnosti	41	4,658	0,47	5	4	5	5	0,22
Štýl vedenia manažmentu	41	4,634	0,57	5	3	5	5	0,33
Benefity v práci	41	4,609	0,62	5	3	5	5	0,38
Pracovný čas	41	4,56	0,496	5	4	5	5	0,246
Spolupracovníci	41	4,536	0,628	5	3	5	5	0,395
Možnosť sa vzdelávať	41	4,536	0,498	5	4	5	5	0,248
Profesionalita	41	4,51	0,629	5	3	5	5	0,396
Pracovné prostredie	41	4,512	0,70	5	3	5	5	0,493
Kariérny rast	41	4,463	0,628	5	3	5	5	0,395
Pracovná náplň	41	4,46	0,588	5	3	5	5	0,346
Uznanie	41	4,44	0,586	4	3	5	5	0,343
Samostatnosť	41	4,39	0,658	4	3	5	5	0,433
Technológie na pracovisku	41	4,39	0,579	4	3	5	4	0,335
Osobnosť nadriadenej	41	4,36	0,574	4	3	5	4	0,329
Podpora od skúsenejšej kolegyne	41	4,31	0,746	4	2	5	5	0,558
Osobná angažovanosť	41	4,31	0,678	4	2	5	4	0,46
Možnosť voľby	41	4,073	0,711	4	3	5	4	0,506
Lojálnosť k zamestnávateľovi	41	3,9	0,745	4	2	5	4	0,555
Pracovné výzvy	41	3,92	0,921	4	0	5	4	0,848
Práca v menšej skupine	41	3,585	0,825	4	2	5	4	0,68

Legenda: n – počet respondentov, \bar{x} – aritmetický priemer, sd – smerodajná odchýlka, x_m – medián, $min.$ – minimálna hodnota, $max.$ – maximálna hodnota, $mod(x)$ – modus, s^2 – rozptyl.

Sestry generačnej kohorty Z v našej štúdií považujú za najdôležitejší faktor, ktorý ovplyvňuje ich spokojnosť v práci, atmosféru na pracovisku ($\bar{x} = 4,926$ z 5; $sd = 0,26$) a najmenej dôležitým faktorom je pre nich práca v menšej skupine ($\bar{x} = 3,585$ z 5; $sd = 0,68$). Druhým najvýznamnejším faktorom je komunikácia na pracovisku ($\bar{x} = 4,878$ z 5; $sd = 0,107$). V súlade s charakteristikami generácie Z uvádzanými v literárnych zdrojoch aj v našej štúdií sestry pripisujú vysokú dôležitosť rovnováhe medzi osobným a pracovným životom ($\bar{x} = 4,75$ z 5; $sd = 0,23$); istote zamestnania ($\bar{x} = 4,75$ z 5; $sd = 0,184$); výške mzdy ($\bar{x} = 4,68$ z 5; $sd = 0,31$) a pomoci ľuďom ($\bar{x} = 4,68$ z 5; $sd = 0,31$). Niektoré faktory dosiahli rovnaké hodnoty, sestry generácie Z im pripisovali rovnako dôležitý význam: rovnováha medzi osobným a pracovným životom a istota zamestnania ($\bar{x} = 4,75$); plat a pomoc ľuďom ($\bar{x} = 4,68$); zmysluplnosť práce a možnosť rozvíjať

zručnosti (\bar{x} =4,658); spolupracovníci a možnosť sa vzdelávať (\bar{x} =4,536); profesionalita a pracovné prostredie (\bar{x} =4,51); kariérny rast a pracovná náplň (\bar{x} =4,46); samostatnosť a technológie na pracovisku (\bar{x} = 4,39); podpora od skúsenejšej kolegyne a osobná angažovanosť (\bar{x} =4,31); lojalnosť k zamestnávateľovi a pracovné výzvy (\bar{x} =3,9). Naše zistenia sa zhodujú s mnohými literárnymi zdrojmi. Výsledky výskumu autorského kolektívu Gurková et al. (2012) potvrdili, že najvýznamnejšie faktory pracovnej spokojnosti sestier sú mzda, starostlivosť o pacientov a istota pracovného miesta. Výskumný súbor tvorilo 556 sestier pracujúcich na štandardných oddeleniach. Haroková & Gurková (2012) vo svojej štúdii zistili, že sestry uvádzali najvyššiu mieru pracovnej spokojnosti v subškále spolupracovníci a vzťah s nadriadeným. Najnižšiu mieru spokojnosti uvádzali s platovým ohodnotením a benefitmi. Slezáková, Padyšáková & Veverka (2021) uvádzajú, že pracovnú spokojnosť sestier ovplyvňuje organizačná kultúra zdravotníckeho zariadenia a dodržiavanie Zákonníka práce. Manažment zdravotníckych zariadení by mal pravidelne analyzovať spokojnosť zamestnancov a zamerať sa najmä na posilňovanie vonkajších faktorov, ktoré zvyšujú pracovnú spokojnosť, ku ktorým jednoznačne patrí plat a sociálne benefity. Autori zdôrazňujú, že pracovná spokojnosť sestier determinuje personálnu stabilizáciu sestier v zdravotníckych zariadeniach. Pracovné podmienky sú motivujúce iba pre 51 % sestier. Najvýznamnejšími faktormi v skúmanej vzorke bola úroveň vzťahov na pracovisku, platové ohodnotenie, uznanie práce, organizačná kultúra a image zdravotníckeho zariadenia. Štúdie sa zúčastnilo 348 sestier. S platom bolo spokojných 53,74 % sestier. Bobkowska & Štefániková (2023) vo svojej štúdii na vzorke 155 sestier zisťovali, ktoré faktory vplývajú na pracovnú spokojnosť sestier a percepciu rovnováhy/konfliktu ošetrovateľskej kariéry a osobného života. Najvyššie hodnoty pracovnej spokojnosti sestier zaznamenali v oblasti vzťahov medzi spolupracovníkmi a interakciami na pracovisku, najnižšie s možnosťami profesionálneho rastu. Zaujímavým zistením bolo, že sestry si nevedomovali vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a work life balance. Sestry, ktoré mali dostatočnú podporu od svojich kolegov a nadriadených, boli viac spokojné so svojou prácou a vnímali i menej významne konflikt medzi prácou a rodinou. Najmenej boli sestry spokojné s finančným ohodnotením. Hudáková et al. (2019) zisťovali vplyv pracovnej spokojnosti na činnosť sestier prostredníctvom štandardizovaného dotazníka pracovnej spokojnosti. Slovenské sestry neboli spokojné s platom a české sestry s organizačnou kultúrou a image nemocníc. Kožuchová & Vargová (2015) sa vo svojej štúdii zamerali na zisťovanie miery pracovnej spokojnosti 206 slovenských sestier. Najvyššie priemerné skóre bolo dosiahnuté v subškále spokojnosť so spolupracovníkmi. Kilíková & Katriňáková (2023) uvádzajú, že pracovná spokojnosť sa u sestier líši a je ovplyvňovaná

viacerými faktormi, ktoré sa podieľajú v rôznej miere na ich tzv. celkovej pracovnej spokojnosti. Vek, vzdelanie, dĺžka odbornej praxe a miesto výkonu povolania determinujú celkovú pracovnú spokojnosť. Ich štúdie sa zúčastnilo 285 sestier. Najvyššie skóre pracovnej spokojnosti autorky zistili v oblasti charakter práce, interpersonálna komunikácia, vzťah s spolupracovníkmi a nadriadeným. Nízke priemerné skóre pracovnej spokojnosti identifikovali v oblasti kariérny rast, mzda, ocenenie a uznanie. Tupá (2023) poukazuje na nevyhnutnosť stabilizácie zdravotníckeho personálu v súvislosti s dopytom po pracovnej sile v zdravotníckych profesiách. Jedným zo stabilizačných nástrojov je správne nastavenie personálnych činností (odmeňovanie, riadenie kariéry, vzdelávanie a rozvoj, motivácia, pracovné vzťahy a ďalšie pracovné podmienky), ktoré vplyvajú na ich spokojnosť. Cieľom autorkinho výskumu bolo skúmať spokojnosť sestier s pracovnými podmienkami v nemocniciach v závislosti od vlastníckeho statusu nemocnice. Zamerala sa na pätnásť premenných: odmeňovanie, zamestnanecké benefity, organizácia práce, vybavenie pracovne, nedostatok sestier, byrokracia, komunikácia a vzťahy s kolegami, komunikácia a vzťahy s nadriadenými, komunikácia a vzťahy s pacientmi, vzdelávanie a kariérny rast, materiálne a priestorové zabezpečenie, prístrojové vybavenie, digitalizácia práce, prestíž povolania a aktuálna situácia na Slovensku. Pre sestry zamestnané v štátnych nemocniciach boli najvýznamnejšími faktormi nespokojnosti v práci: odmeňovanie a zamestnanecké benefity, organizačná kultúra, organizácia práce, komunikácia a vzťahy s nadriadeným, kolegami a pacientmi. Účelom štúdie Gurková, Čáp, Žiaková & Ďurišová (2012) bolo skúmať spokojnosť s prácou a emocionálnu subjektívnu pohodu a korelácie medzi týmito dvoma konštruktmi u slovenských sestier. Prierezovým prieskumom bol zisťovaný tento vzťah medzi sestrami ($n = 104$) pracujúcimi v siedmich štátnych nemocniciach na Slovensku. Výsledky štúdie potvrdili, že medzi pozitívnymi emóciami a spokojnosťou slovenských sestier existuje pozitívna korelácia.

V rámci analytickej kategórie celková - životná spokojnosť sme použili položky, v ktorých sestry generácie Z na bodovej škále od 1 - úplne nespokojná do 10 - úplne spokojná mali zhodnotiť svoju spokojnosť. Priemerná hodnota celkovej životnej spokojnosti bola 7,78; priemerná hodnota celkovej spokojnosti v práci 7,46; priemerná hodnota celkovej spokojnosti s osobnými vzťahmi 7,19 a priemerná hodnota celkovej spokojnosti s finančnou situáciou 6,34. Zaujímalo nás aj celkové zhodnotenie zdravotného stavu. V položke, v ktorej mali sestry označiť ako vnímajú celkovo svoje zdravie, mohli označiť 1-veľmi dobré; 2-dobré; 3-veku primerané; 4-zlé. Priemerná hodnota vnímania zdravia bola 1,658. V poslednej analytickej kategórii sme sa zamerali na pracovnú spokojnosť, na subjektívne hodnotenie sestrami. 37 sestier z 41 by uvítalo pracovať

na kratší/flexibilnejší pracovný úväzok. Všetky sestry ($n=41$) by zmenili zamestnanie kvôli vyššiemu platu. Obe tieto zistenia sú v súlade s charakteristikami tejto kohorty a aj s literárnymi zdrojmi. Rozpor nachádzame v odpovediach na položku týkajúcu sa hodnôt, ktoré uznáva zamestnávateľ, organizácia, v ktorej pracujú. 24 sestier uviedlo negatívnu odpoveď, t.j. vízia, poslanie, ciele organizácie nie sú pre nich dôležité. 37 sestier považuje za dôležité, aby im zamestnávateľ poskytoval benefity. V poslednej, otvorenej položke sme sa sestier pýtali, čo ich najviac motivuje vykonávať povolanie sestry. Po analýze odpovedí najčastejšie uvádzali: pomáhať ľuďom, zmysluplnosť práce, istota zamestnania a kariérny rast.

Limity

Nepoužili sme validovaný nástroj na meranie spokojnosti, sestry generácie Z subjektívne hodnotili svoju celkovú a pracovnú spokojnosť. Naším zámerom nebolo poskytnúť ucelenú a komplexnú analýzu spokojnosti sestier generácie Z, avšak domnievame sa, že aj čiastkové výsledky z pilotného prieskumu u kohorty Z priniesli cenné poznatky, najmä pre manažment zdravotníckych zariadení. Nami zistené výsledky sú platné pre skúmanú vzorku. Ďalšími limitmi je veľkosť výberového súboru a lokalizácia na sestry študujúce na TnUAD v Trenčíne.

3.2.1 Vplyv pracovnej spokojnosti na fluktuáciu sestier

Ľudské zdroje sú najdôležitejším faktorom organizácie. Každá organizácia potrebuje zamestnávať ľudí disponujúcich odbornými znalosťami, zručnosťami, schopnosťami a pozitívnym vzťahom k práci. Zamestnanci sa stávajú zdrojom konkurencieschopnosti a prosperity organizácie (Joniaková et al., 2016). Schopnosť získať a udržať si kvalitných zamestnancov, rozvíjať ich potenciál, riadiť ich výkonnosť patria ku kľúčovým činnostiam manažérov ošetrovateľstva. Mnohé zdravotnícke zariadenia v Slovenskej republike sa nachádzajú v stave organizačnej „depresie“. Prejavuje sa nezdravou atmosférou, ľahostajnosťou, pesimizmom, zvýšenou fluktuáciou a absenciou zamestnancov, ktorí sú vyhorelí, cynickí, frustrovaní. Organizačná kultúra upadá, zamestnanci sa nestotožňujú s cieľmi organizácie, odmietajú zmeny. Narastajú konflikty, pochybenia, sťažnosti, kvalita poskytovanej starostlivosti je nedostatočná. K príčinám organizačnej „depresie“ patrí nevhodná a nedostatočná komunikácia v zdravotníckom zariadení, arogancia vrcholového manažmentu, necitlivosť voči potrebám zamestnancov, chaotické zmeny, ohrozenie pracovných miest a miezd (Škrľa & Škrlová, 2003).

V anglosaskej literatúre sa pojem fluktuácia v širšom chápaní ustálil ako *turnover* a považuje sa za dysfunkčné správanie zamestnanca. Príčin fluktuácie je mnoho, väčšinou ide o syntézu viacerých príčin: osobných (lepšia perspektíva, kariérny rast); technických, resp. organizačných

(nespokojnosť s pracovnými podmienkami, s manažérmi, zlé medziľudské vzťahy, napr. aj šikanovanie); rodinných (istota zamestnania, migrácia, nasledovanie partnera), finančných (nízka mzda). Istá miera fluktuácie je v podstate nevyhnutnou súčasťou fungovania každej spoločnosti. Je to pohyb zamestnancov a kandidátov na trhu práce medzi jednotlivými zamestnávateľmi. Zmena pracovníkov prináša spoločnosti aj určité výhody, nakoľko noví zamestnanci prinášajú do organizácie nové nápady a podnety, a tým zabráňujú stagnácii spoločnosti. Ak však odchod zamestnancov zo spoločnosti presiahne určitú hranicu, je potrebné, aby sa tým vedenie začalo zaoberať a príčiny vyššej fluktuácie riešiť. Optimálna miera fluktuácie by nemala presiahnuť 8-9 %. V prípade prekročenia prirodzenej miery fluktuácie v organizácii sa naruší plynulý chod práce, zníži sa produktivita práce, zvýši sa chybovosť, organizácia má problémy v riadení a vysoké náklady na zabezpečenie nových pracovníkov, ich zaškolenie a prípravu (Vargová, 2014). Absencia a fluktuácia zamestnancov v dôsledku nespokojnosti s pracovným miestom je pre organizáciu nákladná. Náklady na fluktuujúceho zamestnanca sa v organizáciách pohybujú od niekoľkých tisícov EUR až po niekoľko desaťtisíc EUR. Sú to náklady na ukončenie pracovného pomeru; náklady na získanie nového zamestnanca (náklady na nábor a výber zamestnanca, na pozvánky, testy, pohovor, náklady na adaptáciu nového pracovníka, na mentora) a náklady = strata - z nižšieho pracovného výkonu počas adaptačnej doby (Joniaková et al., 2016). Aby bola nežiaduca fluktuácia obmedzená, je potrebné sledovať faktory, ktoré ju spôsobujú alebo ovplyvňujú a potom sa snažiť tieto faktory eliminovať. Najjednoduchšou formou rozboru fluktuácie v organizácii je štatistická analýza, ktorá porovnáva príchody a odchody pracovníkov v priebehu roka. Ďalšou metódou je analýza príčin odchodu z organizácie, ktoré sú uvedené buď v žiadostiach o rozviazanie pracovného pomeru alebo pri rozhovore s personalistom pri ukončení pracovného pomeru. Najčastejšie uvádzanými príčinami sú: celková nespokojnosť pracovníkov v organizácii, neuspokojivé platové podmienky, nehody s nadriadeným alebo so spolupracovníkmi, príliš náročná práca. Okrem veku a iných osobnostných charakteristík zamestnancov má na mieru fluktuácie vplyv aj konkurenčné prostredie, resp. možnosť iných pracovných ponúk v regióne (Vargová, 2014). Cieľom každej organizácie by mala byť snaha o znižovanie nežiaducej fluktuácie, a to najmä u tých zamestnancov, o ktorých má organizácia dlhodobý záujem. Zamestnávateľa, ktorý má s fluktuáciou zamestnancov problémy, možno odhaliť na základe inzercie pracovných ponúk, ktoré sa v pravidelných intervaloch opakujú. Riadenie fluktuácie v organizácii vychádza zo skutočností, ktoré ju ovplyvňujú: význam, tradície a prestíž organizácie, úroveň riadenia, stabilita a perspektíva, režim práce a pracovné podmienky, druh a obsah prác, fyzická a psychická

pracovná záťaž, spôsob odmeňovania, mzdová politika organizácie, správanie a vystupovanie vedúcich pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia. Náprava musí začať u vrcholového manažmentu organizácie výmenou niektorých vedúcich pracovníkov, ale aj zamestnancov, kriticky posúdiť organizačnú kultúru, zvoliť vhodnú komunikáciu a vypracovať stratégie na zavedenie potrebných zmien. Ďalšie opatrenia spočívajú v implementácii merania spokojnosti zamestnancov a iných indikátorov, zaujímať sa o potreby zamestnancov, podporovať pozitívnu pracovnú atmosféru (Škrľa & Škrlová, 2003).

Cieľ

Posúdiť vplyv pracovnej spokojnosti súvisiaci s organizačnou kultúrou zdravotníckeho zariadenia na fluktuáciu sestier.

Súbor a metodika

Súbor tvorilo 136 respondentov. 67 % sestier bolo vo veku do 29 rokov a 77 % malo ukončené vysokoškolské vzdelanie I. stupňa. Zber údajov sme realizovali od septembra do novembra 2022 pomocou dotazníka vlastnej konštrukcie. Kategorické dáta boli spracované s pomocou kontingenčných tabuliek s využitím chí-kvadrátového testu. V prípade kardinálnych dát uvádzame základnú štatistiku v podobe počtu respondentov, aritmetického priemeru, smerodajnej odchýlky, mediánu, minimálnej a maximálnej hodnoty. Vzhľadom k charakteru dát sme využili neparametrický Kruskal-Wallisov test ako neparametrickú analýzu rozptylu. Ak p -hodnota testovacieho kritéria štatistického testu bola menšia ako číselná hodnota 0,05, považovali sme zistené rozdiely za nenáhodné a v kauzálnej súvislosti so sledovaným parametrom. Výpočty boli realizované pomocou softvéru InStat®, verzia 3,02, GraphPad Software, Inc., USA a softvéru Statistica®12, StatSoft, USA.

Výsledky a diskusia

V našej štúdií sme sa zamerali na vplyv úrovne organizačnej kultúry a pracovnej spokojnosti na fluktuáciu sestier v zdravotníckych zariadeniach. Zistili sme, že fluktuácia sestier súvisí s organizačnou kultúrou. 36,7 % respondentiek deklarovalo spokojnosť s organizačnou kultúrou zdravotníckeho zariadenia, v ktorom sú aktuálne zamestnané, ale až 43,4 % respondentiek nevedelo posúdiť úroveň organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia. Mieru fluktuácie v zdravotníckom zariadení hodnotilo 56,6 % sestier ako primeranú a iba 23,5 % sestier ako nadmernú. 40,4 % sestier uviedlo, že má lojálny vzťah k organizácii - svojmu zamestnávateľovi, avšak v kontrolnej položke sa za lojálneho zamestnanca považovalo až 97 % respondentiek. Tabuľka 11 obsahuje výsledky štatistického porovnania vzťahu spokojnosti s organizačnou kultúrou respondentiek k ich vnímaniu miery fluktuácie. Na základe štatistického spracovania dát

konštatujeme, že pozorované početnosti sa štatisticky signifikantne odlišujú od očakávaných ($p < 0,001$). Subjektívne vnímanie fluktuácie na pracovisku respondentkami nie je z aspektu ich spokojnosti s organizačnou kultúrou náhodné a môžu byť kultúrou ovplyvnené. U respondentiek, ktoré nie sú spokojné s organizačnou kultúrou, je evidentné zvýšené vnímanie nadmernej fluktuácie ($n=12$) v porovnaní s očakávanou početnosťou ($n=5$). V prípade sestier, ktoré deklarovali úplnú spokojnosť (odpoveď „áno“) s organizačnou kultúrou je naopak pozorovaný zvýšený počet odpovedí v zmysle nízkej fluktuácie ($n=16$) v porovnaní s očakávanými ($n=10$). V prípade čiastočnej spokojnosti s organizačnou kultúrou je pozorované väčšie zastúpenie odpovedí v zmysle priemernej fluktuácie ($n=41$) v porovnaní s očakávanými počtami predpokladanými v prípade nezávislosti sledovaných parametrov ($n=35$). V uvedenej kategórii vnímania spokojnosti s organizačnou kultúrou je zaujímavá redukcia oboch hraničných možností hodnotenia fluktuácie (nízka: 6 zistené vs. 12 očakávaných; nadmerná: bez zmien.)

Tabuľka 11 Hodnotenie fluktuácie v závislosti na spokojnosti s organizačnou kultúrou

Parametre		Fluktuácia			Spolu
		Nízka	Primeraná	Nadmerná	
Spokojnosť s organizačnou kultúrou	Nie	5 (5)	7 (14)	12 (5)	24
	Čiastočne	6 (12)	41 (35)	15 (15)	62
	Áno	16 (10)	29 (28)	5 (12)	50
Spolu		27	77	32	136

Legenda: Chí-kvadrát test: $p < 0,001$, $d.f.=4$

K podobným záverom dospeli autori viacerých zahraničných štúdií. Cieľom štúdie autorského kolektívu Pedrosa et al. (2020) bolo identifikovať vedecké dôkazy o faktoroch organizačnej kultúry spojených s fluktuáciou sestier. V období od januára 2014 do decembra 2018 autorský kolektív uskutočnil systematický prehľad literatúry, z ktorého vyplýva, že fluktuácia sestier ovplyvňuje produktivitu a kvalitu poskytovanej starostlivosti v zdravotníckych zariadeniach. Negatívne aspekty kultúry organizácie zvyšujú mieru fluktuácie sestier. New Jersey State Nurses Association (2020) uvádza v správe, že v rokoch 2016-2020 sa v priemernej nemocnici v USA vymenilo až 83 % sestier. Najvyššiu fluktuáciu sestier zaznamenali nemocnice s 200 až 350 lôžkami (23 %). Taktiež správa prináša dôkazy o tom, že fluktuácia sestier závisí od špecializácie a pracovného zaradenia sestier. Vysoká fluktuácia sestier je dlhodobá na oddeleniach akútnej a intenzívnej starostlivosti. Asi 24 % sestier z celkovej miery fluktuujúcich sestier sú sestry pracujúce prvý rok v profesii. Taktiež Lockhart (2020) uvádza, že 18 % sestier zmení prácu alebo dokonca povolanie v priebehu prvého roka po ukončení štúdia, jedna tretina sestier do dvoch

rokov. Miera fluktuácie sestier je na národnej úrovni v priemere 19,1 % a očakáva sa jej zvýšenie, pričom miera neobsadenosti sestierskych miest je 8 %. Nemocnice sa snažia udržať si skúsené aj začínajúce sestry. Fluktuácia sestier je pre organizácie mimoriadne nákladná. Podľa správy National Healthcare Retention & RN Staffing Report z roku 2019 stojí fluktuácia jednej klinickej sestry od 40 300 do 64 000 USD, pričom priemerná nemocnica stráca každý rok 4,4 milióna až 6,9 milióna USD. K trom hlavným dôvodom fluktuácie sestier podľa autorky patria: vzťahy, vrátane vzťahov medzi kolegyňami na oddelení a vzťah s vedúcimi sestrami; personálne obsadenie a dĺžka smeny. Tieto zistenia korešpondujú aj s našimi výsledkami. Autori ďalej uvádzajú, že 59 % sestier ukončilo pracovný pomer po menej ako jednom roku a 74,7 % s menej ako dvojnásobným pracovným pomerom. Správa NSI National Health Care Retention & RN Staffing Report za rok 2022 obsahuje výstupy z 272 nemocníc v 32 štátoch USA o registrovanej fluktuácii sestier, voľných pracovných miestach, nábore a stratégiách personálneho obsadenia. Zistilo sa, že priemerné náklady na fluktuáciu jednej sestry sa od roku 2020 do roku 2021 zvýšili o 15 % na 46 100 USD. V roku 2021 sa miera fluktuácie sestier zvýšila o 8,4 % , výsledkom čoho je celoštátny priemer 27,1 %. Priemerné náklady na fluktuáciu jednej sestry sú 46 100 USD, pričom rozsah je v priemere 33 900 až 58 300 USD. Miera voľných sestierskych miest je v nemocniciach 15 %, pričom trvá priemerne 87 dní než sa obsadí voľné pracovné miesto sestry. Oddelenia intenzívnej starostlivosti približne každých päť rokov vymenia celý sestiersky personál (Gamble, 2022).

Cieľom štúdie Bae (2022) bolo preskúmať neekonomické a ekonomické dopady fluktuácie sestier v nemocniciach. Miera fluktuácie sestier je celosvetovo vysoká a kolíše od 15,1 % v Austrálii, 27,65 % v USA, 23 % v Izraeli, 12,4 % v Južnej Kórei. Fluktuácia sestier je nákladná a ohrozuje kvalitu starostlivosti. Vysoká fluktuácia zhoršuje už aj tak zlé pracovné podmienky, ktoré môžu ohroziť kvalitu starostlivosti o pacienta a jeho bezpečnosť. Nízka kvalita starostlivosti môže viesť k ďalšej fluktuácii sestier. Vysoká miera fluktuácie sestier vytvára podľa Lindquist (2023) začarovaný kruh, pretože prepracované sestry, ktoré zostávajú u poskytovateľov zdravotnej starostlivosti, nakoniec odchádzajú k iným zamestnávateľom alebo úplne opustia profesiu, či už zmenou odvetvia alebo odídu do dôchodku. Vysoká fluktuácia sestier znamená pre zdravotnícke zariadenia vysoké náklady, či priame alebo nepriame. Priame náklady zahŕňajú nábor, výber, adaptáciu, kurzy. Nepriame náklady sa premietajú v zníženej produktivite a morálke zamestnancov. Podľa autorky miera fluktuácie nových sestier dosahuje v prvom roku až 30 % z dôvodu neočakávane vysokej pracovnej záťaže a zlej komunikácie s členmi tímu. Nie je prekvapením, že skóre spokojnosti sestier v prvom roku práce je tiež nízke, v priemere 5,5 z 10.

Priemerná nemocnica v USA stráca 5,2 až 9 miliónov dolárov ročne kvôli nákladom spojeným s fluktuáciou sestier. Náklady na fluktuáciu sestier zahŕňajú odstupné, výplaty, dovolenky a nároky na poistenie v nezamestnanosti, ako aj náklady na odstránenie zamestnancov z interných systémov a adresárov (Lindquist, 2023).

Účelom štúdie San & Hyun (2009) bolo preskúmať, či a ako rôzne typy organizačnej kultúry vplyvajú na pracovnú spokojnosť a fluktuáciu medzi sestrami v Kórei. Vzorku tvorilo 527 sestier. Vplyv fluktuácie sestier na efektivitu organizácie bol významný. Vysoká fluktuácia sestier negatívne ovplyvňuje schopnosť organizácie uspokojovať potreby pacientov a poskytovať im kvalitnú starostlivosť, produktivitu sestier, ktoré ostávajú poskytovať starostlivosť. Organizačná kultúra ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov s prácou a zámer fluktuácie.

V prípade údajov uvedených v tabuľke 10 sme sa snažili o maximálnu výťažnosť informácií, preto sme kategórie neredukovali napr. do 2x2 tabuľky, ktorá by bola hodnotená McNemarovým testom pre závislé premenné, ktorý by bol v našom prípade korektným riešením, avšak za cenu redukcie počtu kategórií. Rozhodli sme sa pre štatistické spracovanie, v ktorom predpokladáme subjektívne vnímanie spokojnosti s organizačnou kultúrou v nadväznosti na sledovanú mieru fluktuácie na pracovisku s vedomím nutnosti striedmej interpretácie našich zistení. V našej štúdii považovalo 63,2 % respondentiek za najčastejšiu príčinu fluktuácie v zdravotníckom zariadení, v ktorom sú aktuálne zamestnané, technické alebo organizačné dôvody (nespokojnosť s pracovnými podmienkami, konflikty s nadriadenými alebo manažérmi, zlé vzťahy na pracovisku, prípadný mobbing) - tabuľka 12. Rozhodnutie sestier ukončiť pracovný pomer by navyše ovplyvnil pracovný kolektív (43,4 %), psychická záťaž (28 %) a vzťahy s nadriadenými (21 %). Z tabuľky 12 vyplýva štatistická významnosť výsledkov, avšak za cenu tesného (ne)splnenia požiadavky početnosti pre neparametrické testy ($n > 5$). Pri striedmej interpretácii však môžeme skonštatovať, že z organizačných faktorov nachádzame najvyššie priemerné hodnoty a mediány práve v oblastiach technických a organizačných podnetov fluktuácie (A) a finančných dôvodov (B). Iné dôvody sú z tohto aspektu marginálne a výsledky spracovania piatich respondentov zrejme prispeli k celkovej štatistickej hraničnej významnosti. Z uvedených dát vyplýva, že je nutné v budúcnosti zväčšiť početnosť respondentov aj pre túto skupinu, avšak to neodstráni jej vnútornú rôznorodosť, čo môže aj pri väčšom počte komplikovať interpretácie výsledkov dosiahnutých aj s väčším počtom respondentov.

Určenou položkou v dotazníku sme zisťovali čoho si najviac respondenti cenia na organizačnej kultúre v zdravotníckom zariadení s ordinálnym škálovaním odpovedí od 1 - najviac si cením až po 6 - najmenej si cením. Poradie odpovedí podľa významnosti sledovaných faktorov:

interpersonálne vzťahy; pracovné podmienky; komunikácia na pracovisku; platové ohodnotenie; motivácia; štýl vedenia manažmentu.

Tabuľka 12 Vplyv organizačných faktorov na fluktuáciu sestier

Organizačné faktory	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	x_m	<i>min.</i>	<i>max.</i>	p_{MW}
A	86	2,11	0,72	2	1	3	0,05
B	45	1,98	0,50	2	1	3	
C	5	1,40	0,55	1	1	2	

Legenda: A- technické alebo organizačné dôvody - nespokojnosť s pracovnými podmienkami, konflikty s nadriadenými alebo manažérmi, zlé vzťahy na pracovisku, prípadný mobbing; B - finančné dôvody - nevyhovujúce mzdové ohodnotenie C- iné; *n* - počet respondentov, \bar{x} - aritmetický priemer, *sd* - smerodajná odchýlka, x_m - medián, *min.* - minimálna hodnota, *max.* - maximálna hodnota, p_{MW} - hodnota testovacieho kritéria Kruskal-Wallisovho testu

Prierezovej štúdie Choi et al. (2022) sa zúčastnilo 698 sestier s cieľom zmerať vnímané domény špecifickej kompetencie ich manažérok a mieru ich pracovnej spokojnosti a zámeru fluktuovať. Celková vnímaná úroveň kompetencie sestry manažérky bola $\bar{x} = 3,15$ z 5 (*sd* = 0,859). Priemerná úroveň spokojnosti s prácou bola $\bar{x} = 2,85$ z 5 (*sd* = 0,875) a priemerná úroveň zámeru fluktuácie bola $\bar{x} = 3,16$ z 5 (*sd* = 0,817). Zo zistení vyplynulo, že 34,3 % sestier bolo nespokojných so svojim súčasným zamestnaním a 36,3 % sestier zvažovalo odchod zo svojho súčasného pracoviska. Bolton (2018) chcel zistiť, či existuje korelácia medzi organizačnou kultúrou, správaním manažérov a spokojnosťou zamestnancov s prácou. Výsledky ukázali, že organizačná kultúra mala vplyv na spokojnosť s prácou a angažovanosť zamestnancov. Ak sú zosúladené hodnoty zamestnancov s organizačnou kultúrou, ovplyvní to ich rozhodnutie zostať v organizácii. Organizácie by sa mali snažiť zosúladiť hodnoty potenciálnych zamestnancov s kultúrou organizácie s cieľom zvýšiť spokojnosť s prácou a udržanie zamestnancov, čo môže pomôcť znížiť náklady spojené s fluktuáciou zamestnancov. Kultúra organizácie je kľúčová v tom, či zamestnanec zostane alebo opustí pracovisko. Jankelová & Joniaková (2021) uvádzajú, že vyššia pracovná spokojnosť sestier je spojená s nižšou fluktuáciou a veľmi dôležitým faktorom stability sestier je aj pracovné prostredie. Haroková & Gurková (2012) zisťovali v štúdiu faktory pracovnej spokojnosti českých sestier. Pracovná spokojnosť sestier je dôležitým ukazovateľom kultúry zdravotníckeho zariadenia, má vplyv na výkonnosť a znižuje fluktuáciu sestier. Potvrdili, že interpersonálne vzťahy na pracovisku

determinujú pracovnú pohodu, a tým aj spokojnosť sestier. Zistili koreláciu medzi typom pracoviska a spokojnosťou sestier. Najnižšia miera spokojnosti bola zistená v rámci sociálnych benefitov. Autorky odporúčajú manažmentom zdravotníckych zariadení zlepšiť sociálne výhody ako jednu zo stratégií znižovania fluktuácie sestier.

Z hľadiska udržateľnosti ľudských zdrojov v ošetrovatelstve je nevyhnutné, aby manažérky ošetrovatelstva zakomponovali do stratégií na zmiernenie fluktuácie sestier aj aspekty súvisiace s organizačnou kultúrou zariadenia, zlepšením pracovných podmienok, mentorské a adaptačné programy (Hulková & Meluš, 2023).

Limity štúdie

Hlavným limitom realizovanej štúdie, ktorý ovplyvňuje možnosti interpretácie výsledkov, je veľkosť vzorky a s tým spojená reprezentatívnosť zistení a ich použiteľnosť v globálnom kontexte. Vzhľadom na nízky počet respondentov slúžia výsledky pre vytvorenie súhrnného obrazu o skúmanej problematike v praxi. Zistenia doplnili literárne zdroje poskytnutím empirickej podpory. Štúdia mala subjektívny charakter, na základe subjektívneho vnímania sestrami, nebol použitý validovaný merací nástroj.

3.2.2 Pracovná spokojnosť sestier v kontexte behaviorálneho manažmentu a zhodnotenia organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia

Ľudským zdrojom sa v mnohých organizáciách nevenovala pozornosť a zamestnanci boli považovaní za ľahko nahraditeľných odborníkov. Manažment organizácií, v ktorých je dlhodobý problém s nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov, si uvedomuje, že je potrebné ľudí riadiť strategickejšie a efektívnejšie. K novým prístupom v manažmente výrazne v ostatných rokoch prispel behaviorálny manažment. Profil správania, ktorý zahŕňa zručnosti a kompetencie každého zamestnanca, sa používa ako východiskový bod pre vytvorenie efektívnejších tímov s produktívnym potenciálom. Behaviorálny manažment sa zaoberá riadením tímu so zameraním na správanie každého člena, pochopením noriem a trendov správania zamestnancov, vytvorením strategických plánov na využitie ich schopností, vypracovaním behaviorálnych profilov mapujúcich talenty v spoločnosti. Manažérske správanie, ktoré si cení ľudský kapitál, dáva zamestnancom pocit, že si ich vážia, že organizácia rozumie ich požiadavkám, profesionálnemu rozvoju. Pozitívna organizačná kultúra a príjemné prostredie je nevyhnutné na udržanie angažovanosti zamestnancov (Anil, 2023; Joniaková et al., 2016).

Každý zamestnanec je jedinečný a reaguje na situácie rôznymi spôsobmi, podľa svojej individuality a skúseností. Z tohto predpokladu vychádza implementácia behaviorálneho

manažmentu. Manažment kladie čoraz väčší dôraz na správanie zamestnancov, determinanty správania, poznatky o osobnosti zamestnanca, využíva behaviorálne metódy a nástroje (Joniaková et al., 2016). Pri zmene organizačnej kultúry sa s novou stratégiou stávajú staré hodnoty prekážkami, musia byť nahradené novými hodnotami, a to si vyžaduje aj nové procesy riadenia ľudských zdrojov. V behaviorálnom manažmente sú peniaze, spätná väzba a sociálne uznanie najsilnejšie prostriedky, ktorými môžu riadiaci pracovníci pozitívne ovplyvňovať správanie zamestnancov a následne aj ich pracovný výkon.

Behaviorálny manažment je zameraný na jednotlivca, skupinu a organizačné procesy. Hlavnými oblasťami záujmu sú pracovná spokojnosť, stres, motivácia, vedenie, skupinová dynamika, komunikácia, organizačná kultúra a interpersonálne vzťahy.

Organizačná kultúra a správanie sú neoddeliteľne spojené a výrazne ovplyvňujú úspech každej organizácie, ovplyvňujú to, ako zamestnanci navzájom interagujú, ako plnia svoje úlohy a celkovú výkonnosť organizácie. Behaviorálny manažment sa zameriava na štúdium postojov a správania jednotlivcov a skupín vo vnútri organizácie, hodnotí, ako zamestnanci navzájom komunikujú, vykonávajú svoju prácu a reagujú na rôzne udalosti na pracovisku. Okrem toho tiež analyzuje aspekty ako vedenie, komunikácia a organizačná štruktúra ovplyvňujú správanie jednotlivcov a skupín v rámci organizácie. Organizácie môžu zlepšiť motiváciu zamestnancov, produktivitu a celkový výkon pochopením a riadením správania. Behaviorálny manažment čerpá z poznatkov a metód z psychológie, sociológie, antropológie a iných spoločenských vied, aby pomohol organizáciám vytvárať pozitívne a produktívne pracovné prostredie pre svojich zamestnancov (Anil, 2023). Organizačná kultúra môže výrazne ovplyvniť správanie a výkon zamestnancov a celkový úspech organizácie. Silná, pozitívna kultúra môže podporiť angažovanosť zamestnancov, kreativitu a produktivitu, zatiaľ čo negatívna kultúra môže viesť k nízkej morálke, vysokej fluktuácii a slabému výkonu.

Organizačná kultúra sú tradície a hodnoty, názory, myšlienky, ktoré dominujú v štýle riadenia, v spôsobe motivácie zamestnancov, ovplyvňujú úspešnosť organizácie. Normy a hodnoty, ktoré organizácia prijala majú významný vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Úroveň organizačnej kultúry sa prejaví v myslení, cítení, správaní sa zamestnancov, determinuje správanie ľudí v organizáciách, aj ich správanie sa voči vonkajšiemu prostrediu (Vaverčáková & Hromková, 2018). Ak sú hodnoty zamestnanca v súlade s organizačnou kultúrou, prejaví sa to na miere ich spokojnosti s prácou a rozhodnutí zostať alebo opustiť pracovisko. Podľa Boltona (2018) manažérske správanie ovplyvňuje organizačnú kultúru, spokojnosť zamestnancov s prácou a má vplyv aj na angažovanosť zamestnancov. Tsai (2011) uvádza, že organizačná

kultúra pozitívne koreluje s pracovnou spokojnosťou a vodcovské správanie ovplyvňuje pracovnú spokojnosť. Ak má organizácia nefungujúcu organizačnú kultúru, môže viesť k neproduktívnemu správaniu a začne pôsobiť proti organizácii a jej cieľom.

Cieľ

Posúdiť pracovnú spokojnosť sestier v kontexte behaviorálneho manažmentu a zhodnotenia organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia.

Súbor a metodika

Prieskumu sa zúčastnilo 136 sestier. 77 % sestier malo ukončené vysokoškolské vzdelanie I. stupňa. Z hľadiska vekového rozloženia najviac respondentiek bolo vo veku do 29 rokov (67 %). Na zber údajov sme použili dotazník vlastnej konštrukcie od septembra do novembra 2022. Kategorické dáta boli spracované s pomocou kontingenčných tabuliek s využitím chí-kvadrátového testu. V prípade kardinálnych dát uvádzame základnú štatistiku v podobe počtu respondentov, aritmetického priemeru, smerodajnej odchýlky, mediánu, minimálnej a maximálnej hodnoty. Vzhľadom k charakteru dát sme využili neparametrické testy: porovnanie dvoch nezávislých premenných sme vykonali s pomocou Mann-Whitneyovho testu, rozdiely medzi tromi podsúbormi sme overovali s pomocou Kruskal-Wallisovej analýzy ako neparametrickej alternatívy analýzy rozptylu. Ak p -hodnota testovacieho kritéria štatistického testu bola menšia ako číselná hodnota 0,05, považovali sme zistené rozdiely za nenáhodné a v kauzálnej súvislosti so sledovaným parametrom. Vzťah medzi premennými sme overovali neparametrickým Spearmanovým korelačným koeficientom, 95 % intervalom spoľahlivosti a p -hodnoty testovacieho kritéria jeho rozdielu od nulovej hodnoty. Výpočty boli realizované pomocou dvoch softvérov: InStat[®], verzia 3,02, GraphPad Software, Inc., USA a softvéru Statistica[®]12, StatSoft, USA.

Výsledky a diskusia

Organizačná kultúra zohráva dôležitú úlohu pri prezentácii a propagácii organizácie, zdôrazňuje jej imidž a serióznosť. Vnútorne pravidlá, hodnoty a postoje pôsobia ako účinné regulátory správania a konania zamestnancov. Pestovanie a rozvíjanie etiky a etikety ako neoddeliteľnej súčasti organizačnej kultúry dodáva organizácii znak solidnosti a stability (Kravčáková et al., 2013). V našej štúdií sme sa zamerali na spokojnosť sestier s organizačnou kultúrou zdravotníckeho zariadenia, na preferované súčasti kultúry, na zistenie lojality sestier voči zamestnávateľovi, na rešpektovanie právnych a etických predpisov. Z výsledkov vyplynulo, že 36,7 % sestier je spokojných s organizačnou kultúrou zdravotníckeho zariadenia, v ktorom sú aktuálne zamestnané a 45,6 % je čiastočne spokojných. 59,5 % sestier deklarovalo, že sa

v zdravotníckom zariadení rešpektujú právne predpisy. V tabuľke 13 uvádzame koreláciu medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou, vzťahom k zamestnávateľovi a rešpektovaní vnútorných predpisov. Z údajov uvedených v tabuľke 13 môžeme konštatovať, že v prípade overovania vzťahov medzi sledovanými položkami dotazníka verifikujeme silnejšiu kladnú koreláciu medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou a vzťahom k zamestnávateľovi ($R=0,61$), o niečo menšia je korelácia rešpektovania predpisov ($R=0,50$). Slabšia negatívna korelácia je prítomná medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou. Negatívnosť korelácie vyplýva z reverzného škálovania odpovedí oboch parametrov v dotazníku. V oboch parametroch je korelačný koeficient štatisticky signifikantne odlišný od nulovej hodnoty, čo nás oprávňuje k silnejšej akceptácii uvedených vzťahov.

Tabuľka 13 Korelácia medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou, vzťahom k zamestnávateľovi a rešpektovaní vnútorných predpisov

Spokojnosť s organizačnou kultúrou verzus:	<i>n</i>	<i>R</i>	Interval spoľahlivosti		<i>p</i>
			-95%	95%	
vzťah k zamestnávateľovi	136	0,61	0,49	0,71	< 0,001
rešpektovanie predpisov	136	0,50	0,35	0,62	< 0,001

Legenda: *n* - počet respondentov, *R* - korelačný koeficient, *p* - hladina významnosti.

Ďalšími položkami v dotazníku sme zisťovali lojalitu sestier k zamestnávateľovi. 40,4 % respondentiek má lojálny vzťah k organizácii - svojmu zamestnávateľovi a 32,2 % uviedlo neutrálny vzťah, avšak v kontrolnej položke sa za lojálneho zamestnanca považovalo až 97 % sestier. Naším zámerom bolo aj posúdenie vnímania úrovne organizačnej kultúry a lojality (tabuľka 14), ale respondentky uviedli nízke počty odpovedí v kategórii chýbajúcej lojality, takže číselné hodnoty neumožnili využiť akýkoľvek štatistický test bez nutnosti zlučovania alebo vylúčenia jednotlivých kategórií a bez rizika ovplyvnenia pravdivosti jeho výsledku.

Z rituálov, ktoré symbolizujú organizačnú kultúru organizácie, uviedli respondentky, že najčastejšie sú akceptované blahoželaniam k narodeninám a významným životným jubileám (79 %) a vianočné večierky (67,6 %). Mimopracovných akcií sa zúčastňuje 65,4 % sestier. Negatívnym zistením bolo, že zamestnávatelia sa nezaujímajú o spätnú väzbu od zamestnancov, 61 % sestier uviedlo, že zamestnávateľ nezisťuje spokojnosť zamestnancov.

Tabuľka 14 Vplyv organizačnej kultúry na lojalitu

Parametre		Lojalita		Spolu
		Nie	Áno	
Organizačná kultúra	nízka	2	28	30
	vysoká	1	35	36
	neviem posúdiť	1	58	59
	iné	0	11	11
Spolu		4	132	136

Až 43,4 % respondentiek nevedelo posúdiť úroveň organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia, v ktorom sú aktuálne zamestnané. Iba 26,5 % sestier označilo vysokú úroveň.

Organizačná kultúra umožňuje pracovníkom pochopiť ako si ich organizácia cení, aká je etika a morálka, o čo sa vedenie organizácie skutočne usiluje, aké prostriedky k dosiahnutiu svojich cieľov využíva (Vaverčáková & Hromková, 2018). 78,7 % respondentov v našom súbore potvrdilo, že organizácia má jasne stanovené pravidlá správania; v kontrolnej položke dotazníka 78 % sestier uviedlo, že v organizácii existujú vnútorné etické predpisy. 78,7 % sestier hodnotilo správanie zamestnancov v zdravotníckom zariadení ako etické a 70,6 % respondentiek uviedlo, že sa úroveň etiky v organizácii za ostatné tri roky nezmenila.

Pracovné vzťahy a pracovné podmienky patria medzi dôležité faktory, ktoré bezprostredne ovplyvňujú kvalitu pracovného života a následne výkon zamestnancov. Pracovné vzťahy určujú v akých pracovných podmienkach budú zamestnanci pracovať (Vaverčáková & Hromková, 2018). Organizačná kultúra zohráva dôležitú úlohu pri vytváraní synergie medzi zamestnancami a cieľmi organizácie. Autorský kolektív Movahedi et al. (2020) uskutočnil popisnú, analytickú štúdiu na vzorke 280 sestier s cieľom zistiť vzťah medzi pozitívnym vnímaním organizačnej kultúry a pracovnými výsledkami sestier. Výsledky poukázali na skutočnosť, že sestry nevnímali organizačnú kultúru zdravotníckych zariadení pozitívne. Priemerné skóre škály vnímania organizačnej kultúry bolo $2,63 \pm 0,55$.

Určenou položkou v dotazníku sme zisťovali čoho si najviac respondenti cenia na organizačnej kultúre v zdravotníckom zariadení s ordinálnym škálovaním odpovedí od 1 - najviac si cením až po 6 - najmenej si cením. Poradie odpovedí podľa významnosti faktorov bolo nasledovné: 1.interpersonálne vzťahy; 2.pracovné podmienky; 3.komunikácia na pracovisku; 4. platové ohodnotenie; 5.motivácia; 6.štyl vedenia manažmentu.

V organizačnej kultúre by mali byť prítomné hodnoty ako dôvera, transparentnosť, flexibilita, spolupráca, zodpovednosť, čestnosť, profesionalizmus. Bučková & Ubrežiová (2022) vo svojom prieskume uplatnili modifikovaný dotazník The Organizational Culture Assessment Instrument

(OCAI, metodika autorov Quinna a Camerona) na zistenie profilu organizačnej kultúry prostredníctvom skúmania šiestich kľúčových aspektov organizačnej kultúry (dominantné charakteristiky, spôsob vedenia organizácie, riadenie zamestnancov, organizačný tmel resp. súdržnosť organizácie, dôraz na stratégiu a kritériá úspechu). Na základe výsledkov je možné určiť dominantný typ organizačnej kultúry (klanová, adhokratická, trhová, hierarchická). Kilíková (2024) sa vo svojej štúdií tiež zamerala na zhodnotenie organizačnej kultúry s použitím dotazníka OCAI vo vybraných zdravotníckych zariadeniach. Zistila, že v štátnych zdravotníckych zariadeniach dominuje hierarchický typ a sestry signalizujú potrebu zmeny. V neštátnych sestry preferovali klanovú organizačnú kultúru. Autorka zdôrazňuje, že organizačná kultúra predurčuje mieru úspešnosti organizácie v konkurenčnom prostredí. San & Hyun (2009) na vzorke 527 sestier skúmali ako rôzne typy organizačnej kultúry ovplyvnili spokojnosť sestier s prácou, testovali, či konkrétne typy kultúry súvisia s vyššou spokojnosťou s prácou. Kultúra organizácie zdravotníckeho zariadenia môže byť silným atribútom, ktorý ovplyvňuje pracovné prostredie sestier a zvyšuje schopnosť nemocníc prispôbiť sa zmenám prostredia. Vybudovanie konštruktívnej organizačnej kultúry môže zvýšiť spokojnosť zamestnancov a vytvoriť pozitívne pracovné prostredie, v ktorom majú zamestnanci pozitívne interakcie s kolegami a pristupujú k úlohám spôsobom, ktorý im pomáha dosiahnuť osobnú spokojnosť na vysokej úrovni a splniť ciele organizácie. Autori zistili, že medzi rôznymi typmi kultúry mala konsenzuálna kultúra a racionálna kultúra významné pozitívne asociácie s pracovnou spokojnosťou sestier. Konsenzuálna kultúra, ktorá kladie dôraz na tímovú prácu a hodnoty medziľudských vzťahov, bola najsilnejšie spojená s vyššou spokojnosťou s prácou. Na analýzu organizačnej kultúry autori použili Competing Values Approach (CVA, Quinn a McGrath). Tento nástroj diagnostikuje štyri kultúrne typy: konsenzuálnu kultúru, vývojovú kultúru, hierarchickú kultúru a racionálnu kultúru. Konsenzuálna kultúra sa zameriava na záujem o ľudí, oceňuje tímovú prácu, účasť a lojalitu. V rámci tejto kultúry môže byť organizácia priateľským miestom na prácu, manažéri sú považovaní za mentorov. Racionálna kultúra kladie dôraz na výsledky a vykonanie práce. Ľudia sú súťaživí a cieľavedomí. Lídri sú tvrdí, nároční na svojich zamestnancov. Organizáciu drží pohromade dôraz na získavanie a zvyšovanie podielu na trhu. Rozvojovú kultúru možno opísať ako dynamickú, podnikateľskú a kreatívne miesto na prácu. Ľudia sú povzbudzovaní, aby sa sústredili na inovácie, iniciatívu a slobodu. Lídri sú považovaní za inovátorov a prijímateľov rizika. Organizáciu charakterizuje experimentovanie a inovácie. Hierarchická kultúra je formalizovaným a štruktúrovaným miestom na prácu. Lídri sú dobrí organizátori a koordinátori dbajúci na efektívnosť. Formálne pravidlá a zásady sú

stmeľovacími aspektmi organizácie. Úspech je definovaný v zmysle spoľahlivého plánovania a nízkych nákladov. Spokojnosť zamestnancov s prácou sa zlepšuje v organizácii, kde jej kultúra poskytuje príležitosti pre autonómnu klinickú prax, participatívne rozhodovanie, ďalšie vzdelávanie a uľahčuje podporné vzťahy s kolegami a vedením. Testovanie vplyvov rôznych typov organizačnej kultúry na spokojnosť s prácou odhalil, že racionálna kultúra a konsenzuálna kultúra mali vyšší vplyv na spokojnosť s prácou ako iné typy kultúry. Racionálna, konsenzuálna a rozvojová kultúra má väčší vplyv na spokojnosť sestier s prácou a organizačnú angažovanosť ako hierarchická kultúra. Význam racionálnej kultúry naznačuje, že efektívnosť práce, jasný a podrobný pracovný manuál, nemocničná štruktúra dosahovania stratégií, tímová práca a medzirezortná spolupráca sú vhodné pre zlepšenie pracovnej spokojnosti sestier. Konsenzuálna kultúra kladie dôraz na tímovú prácu a spoluprácu, môže byť efektívnejšia ako hierarchická kultúra, ktorá kladie dôraz na pracovný proces a pravidlá. Organizačná flexibilita a kultúra orientovaná na ľudské vzťahy môžu byť užitočnejšie pre zlepšenie spokojnosti sestier s prácou. Tyler (2018) uvádza, že toxická kultúra znižuje produktivitu o 40 % a poškodzuje produktivitu o 14 000 USD na zamestnanca za rok, zatiaľ čo efektívna kultúra zvyšuje produktivitu o 20 % a pozitívna kultúra zlepšuje výsledky o 30 - 40 %. Keď pracovníci zažijú šikanovanie, ich produktivita sa zníži o 40 %.

63,2 % sestier v našom súbore uviedlo, že pracovné podmienky, komunikácia a vzťahy na pracovisku, či už v kolektíve alebo s nadriadeným, významne ovplyvňujú ich spokojnosť alebo nespokojnosť s prácou a na základe toho vnímajú organizačnú kultúru organizácie, v ktorej sú zamestnané. Rozhodnutie sestier ukončiť pracovný pomer by navyiac ovplyvnil pracovný kolektív (43,4 %), psychická záťaž (28 %), vzťahy s nadriadenými (21 %). Z tabuľky 15 vyplýva štatistická významnosť výsledkov, avšak za cenu tesného (ne)splnenia požiadavky početnosti pre neparametrické testy ($n > 5$). Pri striedanej interpretácii však môžeme skonštatovať, že z uvedených faktorov nachádzame najvyššie priemerné hodnoty a mediány v organizačných faktoroch, t. j. spokojnosť/nespokojnosť s pracovnými podmienkami, vzťahy s nadriadeným a v kolektíve. Iné faktory sú z tohto aspektu marginálne a výsledky spracovania piatich respondentov zrejme prispeli k celkovej štatistickej hraničnej významnosti. Z uvedených dát vyplýva, že je nutné v budúcnosti zväčšiť početnosť respondentov aj pre túto skupinu, avšak to neodstráni jej vnútornú rôznorodosť, čo môže aj pri väčšom počte komplikovať interpretáciu výsledkov dosiahnutých aj s väčším počtom respondentov.

Tabuľka 15 Vplyv faktorov na spokojnosť sestier s prácou

Faktory organizačnej kultúry	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	x_m	<i>min.</i>	<i>max.</i>	p_{MW}
Organizačné faktory – ne/spokojnosť s pracovnými podmienkami, vzťahy s nadriadenými alebo manažérmi, vzťahy na pracovisku	86	2,11	0,72	2	1	3	0,05
Finančné faktory - nevyhovujúce mzdové ohodnotenie	45	1,98	0,50	2	1	3	
Iné	5	1,40	0,55	1	1	2	

Legenda: *n* - počet respondentov, \bar{x} - aritmetický priemer, *sd* - smerodajná odchýlka, x_m - medián, *min.* - minimálna hodnota, *max.* - maximálna hodnota, p_{MW} - hodnota testovacieho kritéria Kruskal-Wallisovho testu

Tsai (2011) uskutočnil prierezovú štúdiu na vzorke 200 sestier s cieľom zistiť vzťah medzi organizačnou kultúrou, vodcovským správaním a spokojnosťou sestier s prácou. Výsledky preukázali, že organizačná kultúra významne (pozitívne) korelovala s vodcovským správaním a spokojnosťou s prácou a vodcovské správanie významne (pozitívne) korelovalo s pracovnou spokojnosťou. Ak je interakcia medzi vedením a zamestnancami dobrá, zamestnanci viac prispievajú k tímovej komunikácii a spolupráci a budú tiež povzbudzovaní k plneniu poslania a cieľov stanovených organizáciou, čím sa zvýši spokojnosť s prácou. Haroková & Gurková (2012) sa zamerali na faktory pracovnej spokojnosti českých sestier. Pracovná spokojnosť sestier je dôležitým ukazovateľom kultúry zdravotníckeho zariadenia a má vplyv na výkonnosť. Výsledky štúdie autoriek potvrdili, že interpersonálne vzťahy na pracovisku determinujú pracovnú pohodu, a tým aj spokojnosť sestier.

Záver

Kultúra ovplyvňuje výkonnosť organizácie, inovácie, agilnosť, angažovanosť a konkurencieschopnosť (Tyler, 2018). Každá organizácia predstavuje unikátnu kombináciu jednotlivcov, cieľov a rôznych faktorov. Každý manažér je jedinečná osobnosť s množstvom schopností. Behaviorálny manažment priniesol zmeny v manažérskom myslení tým, že identifikoval význam behaviorálnych procesov a orientoval pohľad na zamestnancov ako na hodnotné zdroje. Pre efektívne riadenie ľudí je potrebné poznať skupinové aj osobné záujmy pracovníkov a vedieť ich usmerňovať. Manažéri musia zabezpečiť čo najlepšie využitie kapacít zamestnancov - dostupných ľudských zdrojov v organizácii. Efektívnosť zamestnancov,

ich lojalita a plnenie cieľov organizácie sú podporované dobrými medziľudskými vzťahmi v práci. Vedenie v zdravotníctve má určité jedinečné prvky. Zdravotnícke organizácie sú závislé na službách svojich zamestnancov, odborníkov. K ich spokojnosti by mala prispievať aj morálna satisfakcia (Rusnáková & Benedikovičová, 2015). Prax poukazuje na potrebu, aby manažment zdravotníckych zariadení investoval do programov a školení pre podporu firemnej etiky, podporu hodnotovej orientácie a akceptovanie spoločnej kultúry. Zdravotnícke zariadenia čelia výzvam vo vonkajšom prostredí, meniacom sa vnútornom kontexte a riadiaci pracovníci musia zmeniť svoje správanie a prístup, aby sa prispôbili týmto zmenám prostredia (Hulková, 2024).

3.2.3 Organizačná kultúra zdravotníckeho zariadenia ako prediktor pracovnej spokojnosti sestier

Organizačná kultúra zahŕňa normy, vízie, presvedčenia, filozofiu a hodnoty, ktoré ovplyvňujú interakciu ľudí navzájom. Sú to aj spôsoby správania zamestnancov organizácie, ako pristupujú k svojej práci, čo súvisí s ich produktivitou a angažovanosťou. Pracovná spokojnosť zahŕňa postoje a pocity zamestnanca s pracovnou náplňou, pracovnými podmienkami, vzťahmi v kolektíve, odmeňovaním, perspektívou kariérneho rozvoja. Sestry sú najviac zaangažované do priamej starostlivosti o pacientov a sú významnou skupinou zamestnancov, ktorá môže ovplyvniť celkovú kultúru zdravotníckej organizácie pozitívne alebo negatívne. Faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť možno rozdeliť do štyroch kategórií: organizačné faktory, faktory prostredia, povaha práce a individuálne faktory (Mahmoud et al., 2022). Aj Plevová (2012) uvádza, že úroveň pracovnej spokojnosti závisí od viacerých faktorov: charakter práce, mzda, spätná väzba, možnosť seberealizácie, štýl vedenia - spokojnosť zamestnancov vo veľkej miere ovplyvňuje ich nadriadený, ktorý spoluutvára sociálnu klímu na pracovisku; vzťahy v kolektíve - formálne i neformálne, priateľstvá, konflikty, nehody; pracovné prostredie.

Súlad hodnôt zamestnancov s hodnotami organizácie sa považuje za významný faktor pri určovaní úrovne pracovných postojov zamestnancov, ako je pracovná angažovanosť a spokojnosť s prácou. Čím viac zamestnancov akceptuje hodnoty a presvedčenia organizácie, tým silnejšia je organizačná kultúra a tým väčší vplyv má na pracovné postoje zamestnancov. Preto sa organizačná kultúra považuje za základný nástroj na formovanie správania a pracovných postojov zamestnancov. Organizačná kultúra, ktorá poskytuje inovatívne postupy, kariérne príležitosti, má nastavené pravidlá odmeňovania, dobrú povest' a efektívnu komunikáciu prispieva k pracovnej angažovanosti zamestnancov. Spätná väzba a pracovná autonómia sú základnými faktormi, ktoré formujú úroveň pracovnej angažovanosti v organizácii. Prax

v ošetrovatel'stve ale poukazuje na nízku mieru angažovanosti sestier v dôsledku nedostatku autonómie, nízkych plátov a nedostatočnej spätnej väzby (Bakertzis et al., 2022).

Cieľ

Zistiť, či organizačná kultúra zdravotníckeho zariadenia má vplyv na pracovnú spokojnosť sestier.

Súbor a metodika

Štúdie sa zúčastnilo 136 sestier, najväčšie zastúpenie mali sestry do 29 rokov (67 %) a s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa (77 %). Údaje boli zbierané pomocou dotazníka vlastnej konštrukcie od septembra do novembra 2022, kategorizované a spracované pomocou kontingenčných tabuliek s využitím chí-kvadrátového testu. Dáta sú spracované štatisticky v podobe počtu respondentov, aritmetického priemeru, smerodajnej odchýlky, mediánu, minimálnej a maximálnej hodnoty. Vzhľadom k charakteru dát sme využili neparametrické testy: porovnanie dvoch nezávislých premenných sme vykonali s pomocou Mann-Whitneyovho testu, rozdiely medzi tromi podsúbormi sme overovali s pomocou Kruskal-Wallisovej analýzy ako neparametrickej alternatívy analýzy rozptylu. Ak p-hodnota testovacieho kritéria štatistického testu bola menšia ako číselná hodnota 0,05, považovali sme zistené rozdiely za nenáhodné a v kauzálnej súvislosti so sledovaným parametrom. Vzťah medzi premennými sme overovali neparametrickým Spearmanovým korelačným koeficientom, s udaním 95 percentného intervalu spoľahlivosti a p-hodnoty testovacieho kritéria jeho rozdielu od nulovej hodnoty. Výpočty boli realizované softvérom InStat[®], verzia 3,02, GraphPad Software, Inc., USA a softvérom Statistica[®]12, StatSoft, USA.

Výsledky a diskusia

Organizačná kultúra výrazne ovplyvňuje spokojnosť alebo nespokojnosť sestier s prácou. V nami sledovanom súbore sestier bolo s organizačnou kultúrou zdravotníckeho zariadenia spokojných iba 36,7 % respondentov. Avšak až 43,4 % sestier nevedelo posúdiť úroveň organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia, v ktorom sú aktuálne zamestnané. Iba 26,5 % sestier označilo vysokú úroveň. Zaujímalo nás, či koreluje vek sestier s hodnotením spokojnosti s úrovňou organizačnej kultúry (tabuľka 16), ale konštatujeme, že vek respondentiek nesúvisí s ich hodnotením organizačnej kultúry ($p > 0,05$). Rozdiely vo vekovej štruktúre nie sú natoľko matematicko-štatisticky významné, aby mohli byť považované za kauzálne spojené s mierou spokojnosti s organizačnou kultúrou.

Tabuľka 16 Spokojnosť s organizačnou kultúrou v závislosti na veku respondentov

Kategória	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	x_m	<i>min.</i>	<i>max.</i>	<i>p</i>
Nie	24	1,42	1,02	1	1	4	0,25
Čiastočne	62	1,66	0,97	1	1	4	
Áno	50	1,74	1,10	1	1	4	

Legenda: *n* - počet respondentov, \bar{x} - aritmetický priemer, *sd* - smerodajná odchýlka, x_m - medián, *min.* - minimálna hodnota, *max.* - maximálna hodnota, *p* - hodnota testovacieho kritéria Kruskal-Wallisovho testu

Výsledky našej štúdie sa zhodujú s mnohými štúdiami, ktoré uvádzame ďalej v texte. Autorský kolektív Giovanni & Ahsan (2023) na vzorke 131 sestier skúmal vplyv organizačnej kultúry na pracovnú spokojnosť sestier. Výsledky ukázali, že organizačná kultúra ovplyvňuje pracovnú motiváciu a pracovnú spokojnosť sestier. Cieľom štúdie autorov Nelli, Yetty & Kadir (2022), ktorej sa zúčastnilo 200 respondentov, bolo analyzovať vplyv organizačnej kultúry, kariérneho rozvoja a pracovnej spokojnosti na výkonnosť sestier. Potvrdil sa pozitívny priamy vplyv organizačnej kultúry na výkon sestier a na pracovnú spokojnosť. Zistenia tejto štúdie potvrdili, že organizačná kultúra má významný vzťah k celkovej pracovnej spokojnosti zamestnancov. Vzorku pre štúdiu ďalšieho autorského kolektívu San & Hyun (2009) tvorilo 527 sestier. Štúdia potvrdila priamu súvislosť organizačnej kultúry s pracovnou spokojnosťou sestier. Bolton (2018) sa vo výskume zameril na koreláciu medzi organizačnou kultúrou, správaním manažérov a spokojnosťou zamestnancov s prácou. Výsledky ukázali, že organizačná kultúra mala vplyv na spokojnosť s prácou a angažovanosť zamestnancov. Autorský kolektív Movahedi et al. (2020) v rámci popisnej, analytickej štúdie na vzorke 280 sestier zisťoval vzťah medzi vnímaním organizačnej kultúry a pracovnými výsledkami sestier. Výsledky preukázali, že sestry nevnímali organizačnú kultúru zdravotníckych zariadení pozitívne. Priemerné skóre škály vnímania organizačnej kultúry bolo $2,63 \pm 0,55$.

Zaujímalo nás čoho si sestry v našej štúdii najviac cenia na organizačnej kultúre v zdravotníckom zariadení. Podľa poradia významnosti sú najviac cenené interpersonálne vzťahy, potom pracovné podmienky a komunikácia na pracovisku. Najmenej významný je pre sestry štýl vedenia manažmentu. Rozhodnutie sestier ukončiť pracovný pomer by navyiac ovplyvnil pracovný kolektív (43,4 %), psychická záťaž (28 %), vzťahy s nadriadenými (21 %). Vzťahy na pracovisku, pracovné podmienky, komunikáciu v kolektíve alebo s nadriadeným považuje 63,2 % sestier za faktory, ktoré významne ovplyvňujú ich spokojnosť alebo

nespokojnosť s prácou a podľa toho vnímajú organizačnú kultúru organizácie. Z tabuľky 17 vyplýva štatistická významnosť výsledkov. Za najvýznamnejšie faktory sestry považujú organizačné faktory - spokojnosť/nespokojnosť s pracovnými podmienkami, vzťahy s nadriadeným a v kolektíve.

Tabuľka 17 Vplyv faktorov na spokojnosť sestier s prácou

Faktory organizačnej kultúry	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	x_m	<i>min.</i>	<i>max.</i>	p_{MW}
Organizačné faktory – ne/spokojnosť s pracovnými podmienkami, vzťahy s nadriadenými alebo manažérmi, vzťahy na pracovisku	86	2,11	0,72	2	1	3	0,05
Finančné faktory - nevyhovujúce mzdové ohodnotenie	45	1,98	0,50	2	1	3	
Iné	5	1,40	0,55	1	1	2	

Legenda: *n* - počet respondentov, \bar{x} - aritmetický priemer, *sd* - smerodajná odchýlka, x_m - medián, *min.* - minimálna hodnota, *max.* - maximálna hodnota, p_{MW} - hodnota testovacieho kritéria Kruskal-Wallisovho testu

Výsledky štúdie Nawaz et al. (2021) na vzorke 452 sestier potvrdili významný vzťah medzi systémom hodnôt a presvedčení s úrovňou pracovnej spokojnosti sestier. Pracovnú spokojnosť ovplyvňujú tri aspekty: zmysluplnosť práce, miera zodpovednosti za výsledky svojej práce a spätná väzba súvisiaca s výsledkami. Zistenia naznačujú významnú pozitívnu súvislosť medzi inovatívnosťou organizačnej kultúry a úrovňou pracovnej spokojnosti sestier. Sestry sú spokojné so svojou prácou v organizáciách s inovatívnymi prvkami. Významnými faktormi sú aj komunikácia a vzťahy medzi zamestnancami. Pochopenie vízie a poslania organizácie má najmenej významný vplyv na úroveň pracovnej spokojnosti sestier. Podľa Gurkovej (2012) predstavuje pracovná spokojnosť najvýznamnejší prediktor zotrvania sestier nielen na aktuálnom pracovisku, ale aj v profesii sestry vôbec. Výskumný súbor tvorilo 556 sestier a zo spracovaných odpovedí vyplynulo, že slovenské sestry uvádzali najvyššiu spokojnosť so vzťahmi so spolupracovníkmi a najnižšiu s mzdou. Štúdie autorského kolektívu Mahmoud et al. (2022) sa zúčastnilo 110 sestier. 71,8 % sestier nebolo spokojných s platovým ohodnotením. 32,7 % sestier bolo spokojných s medziľudskými vzťahmi. Iba 16,4 % respondentov uviedlo vysokú spokojnosť s prácou. Výsledky štúdie potvrdili štatisticky významnú koreláciu medzi organizačnou kultúrou a pracovnou spokojnosťou. V štúdiu autorov Arrozi & Wawah (2022) bolo 80 % sestier zo vzorky

130 respondentov nespokojných s platom a 60 % sestier bolo nespokojných s možnosťou kariérneho rastu. Kultúra organizácie má významný vplyv na spokojnosť sestier s prácou.

Z výsledkov ďalšej štúdie Bakertzis et al. (2022) vyplynulo, že organizačná kultúra výrazne ovplyvňuje úroveň pracovného vyhorenia zamestnancov. Úroveň pracovnej spokojnosti u sestier v Grécku bola 3,55 z 5. Dominantným typom organizačnej kultúry v sledovaných nemocniciach v Grécku bola hierarchická kultúra. Úroveň vysokej pracovnej spokojnosti závisí od súladu organizačnej kultúry a hodnôt zamestnancov. Organizačná kultúra priamo aj nepriamo ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov, produktivitu, efektívnosť, pracovný výkon, spokojnosť s prácou, inovácie, vedenie a rozhodovanie. Prierezová štúdia Tsai (2011) na vzorke 200 sestier mala za cieľ zistiť vzťah medzi organizačnou kultúrou, vodcovským správaním a spokojnosťou sestier s prácou. Výsledky preukázali, že organizačná kultúra významne (pozitívne) korelovala s vodcovským správaním a spokojnosťou s prácou a vodcovské správanie významne (pozitívne) korelovalo s pracovnou spokojnosťou. Ak je interakcia medzi vedením a zamestnancami dobrá, zamestnanci viac prispievajú k tímovej komunikácii a spolupráci a budú tiež povzbudzovaní k plneniu poslania a cieľov stanovených organizáciou, čím sa zvýši spokojnosť s prácou. Spokojnosťou sestier s prácou sa zaoberala aj Dimunová (2014). Vo svojej štúdií venovanej pracovnej záťaži a copingu uvádza, že najnižšiu spokojnosť vyjadrili sestry s interpersonálnymi vzťahmi na pracovisku (61,7%). Podľa Hwang (2019) z faktorov, ktoré majú vplyv na spokojnosť s prácou, má najväčší efekt autonómia sestier. Z analýzy odpovedí 226 sestier vyplynuli zistenia, že sestry neboli spokojné s finančným ohodnotením a medziľudskými vzťahmi na pracovisku, najmä medzi sestrami a lekármi. Z hľadiska typov organizačnej kultúry, respondentky pracovali prevažne v organizáciách s kultúrou orientovanou na hierarchiu.

Záver

Úroveň organizačnej kultúry zdravotníckych zariadení sa rozdielne prejavuje aj v prístupe vytvorenia optimálnych pracovných podmienok pre prácu sestier. Spoločnými ukazovateľmi kvality organizačnej kultúry sú podľa mnohých štúdií: komunikácia na pracovisku, spokojnosť s prácou, štýl vedenia, pracovné podmienky, motivácia, plat. Organizačná kultúra môže priamo ovplyvniť schopnosť organizácie efektívne riadiť ľudské zdroje a má významný vplyv na pozitívny postoj zamestnancov k ich pracovným úlohám a organizácii (Bakertzis et al., 2022; Hulková, Kilíková & Sabo, 2024).

Stručný prehľad situácie na trhu práce z aspektu jednotlivých generácií odhaľuje základné rozdiely medzi jednotlivými kohortami. I keď neexistuje presné vymedzenie jednotlivých generácií v prostredí Slovenskej republiky, slúži táto publikácia ako prehľad danej problematiky

s prípadnými návrhmi. Populácia Slovenskej republiky starne, vedomosti, zručnosti a skúsenosti odchádzajúcich pracovníkov sú v niektorých oblastiach nenahradiiteľné a na trhu práce nastanú zmeny, na ktoré sa musíme všetci pripraviť - zamestnávateľa i zamestnanci.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Anil, M (2023). Organizational Behavior and Culture: Understanding the Impact on Employee Motivation & Productivity. *HR Shelf*. hrshelf.com/organizational-behavior-and-culture/

Arrozi, A, & Wawah, R (2022). Work Culture, Workload, and Job Satisfaction Intervening a Public Hospital Nurses' Performance. *Interdisciplinary Social Studies*. 1(11):1341-1354

Asociácia lektorov a kariérnych poradcov (2018). *Čo na Vás platí ak ste z generácie X,Y Z alebo alfa? A viete aké generácie boli pred Vami?* <https://alkp.sk/co-na-vas-plati-ak-ste-z-generacie-xy-z-alebo-alfa-a-viete-ake-generacie-boli-pred-vami/>

Bae, SH (2022). Noneconomic and economic impacts of nurse turnover in hospitals: A systematic review. *International Nursing Review*. 2022; 69(3):392-404. doi.org/10.1111/inr.12769.

Bahrte, B, & Dirani, K (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *Eur. J. Train. Dev.* 46(1-2):139-157. doi:10.1108/EJTD-07-2020-0124.

Bakertzis, E, Papadionysiou, E & Barbara, M (2022). The Relationship between Organizational Culture and Employees' Work Attitudes in Hospitals in Greece. *Journal of Quality in Health care & Economics*. 5(1): 000260. doi: 10.23880/jqhe-16000260.

Beall, G (2019). 8 key differences between Gen Z and Millennials. *HuffPost*. www.huffpost.com/entry/8-key-differencesbetween_b_12814200?gucounter=1

Benítez-Márquez, MD, Sánchez-Teba, EM, Berudez-González, G, & Nunez-Rydman, ES (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Front Psychol*. 12:736820. doi: 10.3389/fpsyg.2021.736820.

Bobkowska, M, & Štefániková, L (2023). Rovnováha medzi prácou a súkromím, vyhorenie a pracovný stres ako determinanty pracovnej spokojnosti sestier. *Healthcare and Society*. 1(1):A2.

Bolton, CH (2018). *The Effect of Organizational Culture on the Retention of Millennial Employees*. Florida : Nova Southeastern University. 89p.

Bučková, J, & Ubrežiová, I (2022). Previazanosť organizačnej kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí s vybranou personálnou činnosťou - hodnotením zamestnancov. *REFLEXIE*. Ružomberok : VERBUM - vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2022; 6 (1): 5-19. doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.5-19.

Cennamo, L & Gardner, D (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 891-906. doi 10.1108/02683940810904385.

Čáp, J(2024). Digitálna doba: Ako nás rozdeľuje. *Téma*. VIII(11): 10-17.

De Felice, M (2019). Robota od deviatej do piatej? Pre mileniálov nepochopiteľné, pre generáciu Z vysnívané zamestnanie. *Forbes*. <https://www.forbes.sk/robota-od-deviatej-do-piatej-pre-milenialov-nepochopitelne-pre-generaciu-z-vysnivane-zamestnanie/>

Deep Focus. (2015). *Cassandra Report: Gen Z uncovers massive attitude shifts toward money, work and communication preferences*.
<https://finance.yahoo.com/news/deep-focus-cassandra-report-gen-151500647.html>

Dimunová, L (2014). Coping strategies in the clinical practice of nurses. *Zdravotnícke listy*. 2(1):18-24.

Fowler, KR, Robbins, LK, & Lucero, A (2021). Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *J Nurs Manag*. (6):1486-1495. doi: 10.1111/jonm.13324.

Gamble, M (2022). The cost of nurse turnover in 23 numbers. *Becker's Healthcare*.
www.beckershospitalreview.com/finance/the-cost-of-nurse-turnover-in-23-numbers.html

Giovanni, IF & Ahsan, RI (2023). Impact of organizational culture and job satisfaction on nurse performance in the general hospital: A path analysis. *Journal Aisyah: Journal Ilmu Kesehatan*. 8(1): 525-530. doi: 10.30604/jika.v8i1.1638.

Gurková, E (2012). Faktory pracovnej spokojnosti slovenských sestier. *Humanum-Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*. 9(2):119-128.

Gurková, E, Sováriová Soósová, M, Žiaková, K, Šerfelová, R, Vadkertiová, J, & Zamboriová, M (2012). Validation of Slovak version of the McCloskey/Mueller satisfaction scale. *In Ošetrovatelstvo: teória, výskum, vzdelávanie*. 2 (3):87-95.
www.osetrovatelstvo.eu/archiv/2012-rocnik-2/cislo-3/validacia-slovenskej-verzie-nastroja-pracovnej-spokojnosti-mccloskey-mueller-satisfaction-scale.

Gurková, E, Čáp, J, Žiaková, K, & Ďurišová, M (2012). Job satisfaction and emotional subjective well-being among Slovak nurses. *In International Nursing Review*. 59 (1):94-100.

Hampton, D, & Welsh, D (2019). Work Values of Generation Z Nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 49(10):480-486. doi:10.1097/NNA.0000000000000791.

Haroková, S & Gurková, E (2012). Faktory pracovnej spokojnosti českých sestier. *Kontakt*. 14(4):401-409.

Hilton, L (2023). *Nurses of generation Z brings new perspective in healthcare*.
<https://resources.nurse.com/generation-z-nurses-bring-perspective-healthcare>

Hudáková, A, Kuriplachová, G, Tkáčová, L, Obročníková, A, & Fučová, A (2019). Pracovná spokojnosť sestier - komparatívna štúdia. *Pracov. Léč*. 71(1-2): 29-34.

Hulková, V, Kilíková, M, & Sabo, S (2024). Organizational culture of a health care facility as a predictor of job satisfaction of nurses. *CSWHI*. 15(2): 32-36. doi: 10.22359/cswhi_15_2_06.

Hulková, V (2024). Hodnotenie organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia z aspektu behaviorálneho manažmentu. *Zdravotnícke štúdie*.(1):3-7.

Hulková, V, & Meluš, V (2023). Fluktuácia sestier ako ukazovateľ úrovne organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia. *Prohuman*. <https://prohuman.sk/osetrovatelstvo/fluktuacia-sestier-ako-ukazovatel-urovne-organizacnej-kultury-zdravotnickeho-zariadenia>

Hulková, V, Meluš, V, & Gullerová, M (2023). Career Trends of Nursing Students in the Context of Career Preference Planning. *Clinical Social Work and Health Intervention*. 14(1):74-80.

Hultová, M, et al. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nurs Open*.10(9):5920-5936. doi: 10.1002/nop2.1876.

Hwang, E (2019). Effects of the organizational culture type, job satisfaction, and job stress on nurses' happiness: A cross-sectional study of the long-termcare hospitals of South Korea. *Japan Journal of Nursing Science*. 16:(263-273). doi:10.1111/jjns.12235.

Choi, PP, Lee, WM, Wong, SS, & Tiu, MH (2022). Competencies of Nurse Managers as Predictors of Staff Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Int J Environ Res Public Health*.19(18):11461. doi:10.3390/ijerph191811461.

Chillakuri, B (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. 33(7):1277- 1296. doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058.

Jankelová, N, & Joniaková, Z (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare*. 9(3):346. doi:10.3390/healthcare9030346.

Joniaková, Z, Gálik, R, Blšťáková, J & Tarišková, N (2016). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer. s. 438-455.

Kilíková, M, & Katriňáková, T (2023). Pracovné prostredie ako faktor spokojnosti sestier. *Prohuman*. <https://prohuman.sk/osetrovatelstvo/pracovne-prostredie-ako-faktor-spokojnosti-sestier>

Kilíková, M (2024). Typológia organizačnej kultúry vo vybraných zdravotníckych zariadeniach. *Prohuman*. <https://prohuman.sk/osetrovatelstvo/typologia-organizacnej-kultury-vo-vybranych-zdravotnickych-zariadeniach>

Knapp, CA, Weber, C, & Moellenkamp, S (2017). Challenges and strategies for Incorporating Generation Z into the workplace. *Corporate Real Estate Journal*. 7(2): 137-148.

Kol. autorov (2022). Generačná teória v práci: ako riešiť vekové konflikty v tíme. *Trends*.

Koničková, J (2023). *Aká je generácia Z?* www.eduworld.sk

Kožuchová, M, & Vargová, A (2015). Vybrané faktory pracovnej spokojnosti slovenských sestier. *Cent Eur J Nurs Midw*. 6(2):260-266 doi: 10.15452/CEJNM.2015.06.0013.

Kravčáková, G. et al. (2013). *Organizačné správanie*. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Kuron, LKJ, Lyons, ST, Schweitzer, L & Ng ESW (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*.44(6): 991-1009
doi 10.1108/PR-01-2014-0024.

Landrum, S (2018). Prečo majú mileniáli v práci duševné problémy? Lenivosť a depresia sú rozdielne veci. *Forbes*.
<https://www.forbes.sk/preco-maju-mileniali-v-praci-dusevne-problemy-lenivost-depresia-su-rozdielne-veci/>

Leslie, B, Anderson, C, Bickham, C. et al. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 33: 171-187.
doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2.

Lindquist, M (2023). The Cost of Nurse Turnover by the Numbers. *Healthcare Content Strategist*. www.oracle.com/human-capital-management/cost-of-nurse-turnover/

Lockhart, L (2020). Strategies to reduce nursing turnover. *Nursing Made Incredibly Easy!* 18(2):56. doi: 10.1097/01.NME.0000653196.16629.2e.

Mahmoud, ZM, Samia, MA, Hanaa, M, & Nadia, MA (2022). Relation between Organizational Culture and Job Satisfaction among Staff Nurses. *Egyptian Journal of Health Care, EJHC*.13(1):1080-1090.

Mitková, E (2014). Generačná výmena na trhu práce Slovenskej republiky. Zborník *Horizonty podnikateľského prostredia III*. Bratislava : Medzinárodná vedecká konferencia. s.111-120.

Movahedi, A et al. (2020). The Relationship Between Positive Perceptions Toward Organizational Politics and the Work-Related Outcomes of Nurses. *J Nurs Res*. 28(4):e104. doi: 10.1097/jnr.0000000000000381.

Nadácia Pontis. (2023). *Veková diverzita na pracovisku: kľúčová je komunikácia*.
www.nadaciapontis.sk/novinky/vekova-diverzita-na-pracovisku-klucova-je-komunikacia/

Nawaz, I, Maan, AA, Khan, IA & Shahba, ZB (2021). Effect of Different dimensions of organizational culture on job satisfaction of nurses. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 9(2): 540-548. doi.org/10.18510/hssr.2021.9413 540.

Nelli, R, Yetty, S & Kadir, RK (2022). Organizational Culture, Career Development, Job Satisfaction and Nurse Performance at Batam City Hospital. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 659: (362-367).

New Jersey State Nurses Association. (2022). *The Cost of Nurse Turnover*.
<https://njsna.org/the-cost-of-nurse-turnover/>

- Olexová, C, & Bosáková, M (2007). Motivácia a spokojnosť zamestnancov. *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*.
www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm
- Pedrosa, J, Sousa, L, Vlaentim, O, & Antunes, V (2020). Organizational culture and nurse's turnover: A systematic literature review. *International Journal of Healthcare Management*. 14(4): 1542-1550. doi.org/10.1080/20479700.2020.1801160.
- Periut, S (2021). *Nurse Manager Communication Associated with Staff Nurse Satisfaction or Retention*. MSN in Leadership in Nursing Final Projects. 19.
https://digitalcommons.kennesaw.edu/nursmast_etd/19
- Plevová, I, et al. (2012). *Management in nursing*. Praha : Grada Publishing a.s., p. 162-165.
- Rusnáková, V, & Benedikovičová, A (2015). *Manažment ľudských zdrojov*. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave.
- San, PJ & Hyun, KT (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*. 22(1): 20-38.
doi:10.1108/17511870910928001.
- Sherman, RO, & Cohn, TM (2022). *Recruiting Millennial and Gen Z nurses*.
www.myamericannurse.com/candidate-recruiting-millennial-and-gen-z-nurses/
- Schwieger, D, & Ladwig, C (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*. 16(3):45-54.
- Slezáková, Z, Padyšáková, H, & Veverka, J (2021). Pracovná spokojnosť sestier. *Ošetrovateľský obzor*. 18 (4): 100-104.
- Stiglbauer, B, Penz, B, & Batinic, B (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Front.Psychol*. 13. doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072.
- Škrla, P, & Škrlová, M (2003). *Kreativní ošetrovateľský management*. Praha : Advent-Orion s.r.o. 477s.
- Tsai, Y (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Serv Res*. 11, 98. doi.org/10.1186/1472-6963-11-98.
- Tyler, UT (2018). *Organizational Culture Assessment Instrument*. Netherlands : OCAI. 42p.
- Tupá, M (2023). Spokojnosť s pracovnými podmienkami sestier v súkromných a štátnych nemocniciach: prierezová štúdia. *Healthcare and Society*.1(1):A5-6.
- Vargová, M (2014). *Fluktuácia - nepriateľ zamestnávateľov aj zamestnancov*.
https://www.mup.sk/33/fluktuacia-nepriatel-zamestnavatelov-aj-zamestnancov-uniqueidmRRWSbk196Fv3xOw8VyVmJuNRf_IJkiQtI4hmvQ3fJ64fu7Zij26Wg/

Vaverčáková, M & Hromková, M (2018). *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. s. 67-73.

Yi, S, Casey, M, & Micah, DJP (2022). What are the work values of Generation Z nurses? *Australian Nursing & Midwifery Journal*. www.anmj.org.au

Zay, L (2021). The Gen Z Nurse: Meet the Youngest Generation of Nurses. *The Elm – publication of the University of Maryland, Baltimore*.
<https://elm.umaryland.edu/elm-stories/Elm-Stories-Content/12221-Gen-Z-Nurse-.php>

Zvolenská, M (2020). *Diverzita generácií: Čo nám prináša veková rozmanitosť?* BE.ID Human. <https://www.beidhuman.com/post/diverzita-generacii>

4 GENERAČNÁ DIVERZITA V MANAŽMENTE OŠETROVATELSTVA

Ciele kapitoly:

1. Predikovať zmeny v riadení viacgeneračného ošetrovateľského tímu na základe charakteristík generačných kohort X, Y, Z.
2. Posúdiť generáciu sestier Z z hľadiska plánovania nástupníctva v manažmente ošetrovateľstva.
3. Porovnať generačné rozdiely v motivácii prevziať manažérske pozície.

Kľúčové slová: Diverzita. Generácia Z. Nástupníctvo. Manažment. Ošetrovateľstvo.

Riadenie zamestnancov je zložitý proces stmelovania určený k realizácii cieľov, kedy manažérka efektívne využíva schopnosti svojich spolupracovníkov, usmerňuje ich, motivuje, podporuje, vytvára vzťahy v tíme. Riadiť tím zložený z rôznych vekových kategórií je pre všetkých obohacujúci, pretože sa prepájajú skúsenosti dané vekom s kreativitou mladých. Mladosť aj vyšší vek majú svoje výhody a nevýhody. Každý môže ostatných v tíme niečo naučiť a zároveň získať nové vedomosti a zručnosti. Generácie sestier si tak navzájom môžu odovzdávať svoje názory, skúsenosti a schopnosti. Úlohou manažérky je podporovať otvorenú komunikáciu a vzájomné rešpektovanie sa. Podľa výsledkov výskumu (Jakubek, 2016) však viac ako 60 % zamestnávateľov zaznamenalo napätie medzi staršími a mladšími pracovníkmi. Viac ako 70 % starších zamestnancov pohľadalo schopnosťami mladších a takmer polovica z nich tvrdí, že mladí kolegovia nedôverujú ich schopnostiam. Konflikty sú v pracovnej etike, používaní technológií a vo vyžadovaní uznania.

Z pracovného trhu odchádzajú do dôchodku silné povojnové ročníky, nastupujú populačne slabšie ročníky, veľa mladých ľudí odchádza za prácou do zahraničia a toto striedanie generácií sa prejavuje aj v slovenskom ošetrovateľstve nedostatkom sestier. Čvirik (2018) uvádza, že tieto prognózy sú síce dramatické, možno sa im ale čiastočne vyhnúť tým, že lepšie pochopíme situáciu na trhu práce v generačnom kontexte. Problematike generácií sa vo všeobecnosti nevenuje primeraná pozornosť a len málo odborníkov, či personalistov alebo manažérov ošetrovateľstva, prepája generačný koncept s trhom práce. Generačné rozdiely možno nájsť najmä v postojoch k práci a očakávaniam od nej, v spôsobe komunikácie, v postojoch k autoritám, v akceptovaní nových metód a praktík a pod. (Čvirik, 2018).

Každý z nás je v práci konfrontovaný s fenoménom súčasnosti: generačnou diverzitou, stretom viacerých generácií v rámci pracovného prostredia. Rozmanitosť môže určite priniesť výhody, ale môže tiež viesť k nedorozumeniam a konfliktom. Generácie, ktoré v súčasnosti pôsobia na trhu práce, sú jasne rozpoznateľné podľa ich demografických údajov, životných skúseností, presvedčení, postojov a všetkého, čo ich počas života vyformovalo. Organizácie, ktoré poznajú a dokážu využívať silné stránky každej generácie, vedia ako efektívne riešiť konflikty v rámci generácií, majú produktívnych a motivovaných zamestnancov, a to aj v dôsledku ekonomických a spoločenských zmien, ktoré na organizáciu pôsobia.

Ľudia rôzneho veku majú rozdielne životné skúsenosti a je nevyhnutné venovať pozornosť analýze týchto rozdielov a následne porozumieť, prečo sa správajú, konajú a reagujú určitým spôsobom. Spolupráca staršej a mladšej generácie často vedie k situáciám, keď sú generačné rozdiely zreteľné napríklad aj z dôvodu absencie porozumenia. Prispôsobenie sa predstavuje najväčšiu výzvu, ktorej príslušníci rôznych generácií musia v multigeneračnom pracovnom prostredí čeliť. Pre úspešnú koexistenciu generácií na pracovisku by manažéri mali zvoliť vhodný komunikačný spôsob, pracovný režim, metódy vzdelávania a motivácie (Fabrici, 2024). Očakáva sa, že miera zamestnanosti starších ľudí vo veku 50 až 69 rokov sa zvýši z 57 % v roku 2017 na 65 % v roku 2035 (Inspirer, 2021). Vedenie multigeneračného tímu môže byť náročné. Je potrebné zvážiť mnoho aspektov takejto kombinácie. Všetci zamestnanci majú čím prispieť. Mladší a starší pracovníci pozitívne prispievajú aj svojimi vlastnými zručnosťami a vedomosťami. Spolupráca medzi mladšími a staršími môže viesť k lepšiemu pochopeniu tých druhých a predísť konfliktom na pracovisku. Aj keď majú ľudia z rôznych generácií rozdielne hodnoty, históriu a skúsenosti, zamestnanci musia byť súčasťou svojich tímov, pretože všetci predstavujú nenahraditeľný prínos. Uznanie veku a kompetencií môže manažérom pomôcť pochopiť a definovať aj prvky motivácie každej generácie. Starší kolegovia ponúkajú príležitosť odovzdať svoje zručnosti a vedomosti mladším kolegom, čo zvyšuje kreativitu na pracovisku. Multigeneračný mentoring je účinným nástrojom, ktorý možno využiť na rozvoj zamestnancov a konkurenčnou výhodou organizácie na trhu. Ak starší pracovníci pomáhajú mladším kolegom zvyšovať kvalifikáciu, ale aj naopak, spoločnosť z toho môže profitovať. Miešanie rôznych generácií môže mať vplyv aj na súdržnosť tímu. Čím je pracovný tím rôznorodejší, tým je kreatívnejší a produktívnejší, pretože na každú úlohu sa pozerá a pristupuje z rôznych uhlov pohľadu a perspektív. Každá generácia prináša na pracovisko iný druh skúseností, zručností a hodnotový systém. Pokrok možno dosiahnuť len vtedy, ak sa všetky tieto poznatky zdieľajú. Všetci sa môžu jeden od druhého veľa naučiť (Inspirer, 2021). Aj Fabrici (2024) uvádza, že

na pracovisku sa stretávajú ľudia v rôznych fázach svojho života, preto je potrebné pre efektívnu spoluprácu vzájomne sa rešpektovať, budovať medzigeneračné vzťahy, poskytovať a prijímať spätnú väzbu, ponechať priestor každému zamestnancovi, aby priniesol, zdieľal a naučil ostatných to, čo vie najlepšie.

Na jednom oddelení pracujú spolu sestry z rôznych generácií, päťdesiatničky s dvadsaťročnými kolegyňami a každá z nich má inú predstavu o práci a iné očakávania. Majú odlišné štýly komunikácie, v práci ich motivujú iné faktory. Pre manažérku je výzvou spojiť tieto sestry do jedného fungujúceho celku. Už najmenej zastúpenou generáciou v ošetrovateľskom tíme sú sestry - Baby Boomers. Vážia si svojich nadriadených, za prvoradé považujú morálku a pokoru. Sestry z generácie X sú ako zamestnanci veľmi lojálni. „Teplákových ležérnych“ mileniálov zvyknú vnímať negatívne zástupcovia generácie Baby Boomers. Prekáža im nízka morálka a slabá zaniietenosť mileniálov, ktorá môže vyústiť do konfliktov na pracovisku. Môže sa zdať, že Mileniáli sú leniví, avšak iba požadujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Vážia si finančnú istotu, ktorú im zamestnávateľ ponúka. Najmladšia generácia Z pozná život bez internetu iba z rozprávania alebo histórie informatiky (Fabrici, 2024). Podobné poznatky prináša webový portál Inspirer (2022), ktorý sa zamerá na rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, ktorá je tiež do veľkej miery ovplyvnená generáciou, ku ktorej jedinec patrí. Baby Boomers sú veľmi pracovití, lojálni voči svojim zamestnávateľom a často označovaní za workoholikov. Cenia si možnosť pracovať, pretože prináša stabilitu. Rovnováhu medzi pracovným a osobným životom nepovažujú za dôležitú vec. Význam jej však môžu začať pripisovať v období odchodu do dôchodku alebo keď sa potrebovali postarať o svojich starnúcich rodičov. Generácia X sú deti Baby Boomerov, čo znamená, že videli svojich rodičov pracovať dlhé hodiny. Často boli po škole sami doma, kým sa rodičia nevrátili z práce, preto si viac ako ich predchodcovia cenia túto rovnováhu. Znamená to pre nich mať čas, ktorý môžu tráviť so svojimi deťmi, možnosť chodiť na rodinné dovolenky alebo niekedy pracovať z domu, keď je to potrebné. Mileniáli striktné požadujú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom.

Generácia Z „chce všetko“. Aj keď ešte len vstupujú do pracovného trhu, už teraz môžeme pozorovať niektoré vzorce. Videli u generácií pred nimi syndróm vyhorenia, nedostatok voľného času a ekonomickú neistotu. Navyše zdôrazňujú dôležitosť environmentálnej zodpovednosti a hodnoty spoločnosti musia byť v súlade s ich hodnotami, inak odídu. Pokiaľ ide o rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, sú na tom podobne ako Mileniáli. Uprednostňujú flexibilitu, aj v pracovnom čase a pracovisku. Ako môžu manažérky tieto poznatky využiť?

Rôzne generácie oceňujú rôzne formy usporiadania rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Nemožno vyhovieť všetkým, ale kľúčová je komunikácia. Rozhovorom so zamestnancami možno vytvoriť alternatívy k rovnováhe medzi pracovným a osobným životom, ktoré budú prispôbené danej kohorte a ktoré budú uspokojovať potreby sestier (Inspirer, 2022).

Viacerí autori zhodne poukazujú na problémy, s ktorými bude riadenie odboru ošetrovateľstvo konfrontované v najbližších rokoch. Do konca tohto desaťročia sa predpokladá celosvetový nedostatok vedúcich pracovníkov v ošetrovateľstve. Je naliehavo potrebné začať s prípravou budúcich manažérok ošetrovateľstva už teraz (Sherman et al., 2013). Aj Griffith (2012) zdôrazňuje, že nasledujúca dekáda je spojená s výraznejším nedostatkom sestier a starnutím súčasných manažérok ošetrovateľstva. Lund & Thomas (2012) uvádzajú, že v priebehu nasledujúcich rokov zaznamenajú pozície vyššieho manažmentu extrémnu fluktuáciu, ktorá vytvorí obrovskú príležitosť pre lídrov novej generácie. Personalisti ale už dnes upozorňujú, že generácie Y a Z majú nedostatočnú sebadôveru zastávať vyššie manažérske pozície. Fenomén nástupníctva vo vodcovstve v ošetrovateľstve bude mať vplyv na všetky generácie a zmení celkovo zdravotnícky sektor, pretože generácia Z vstúpila na pracovný trh. Viaceré zahraničné štúdie poukázali na skutočnosť, že sestry nemajú záujem zastávať vedúce pozície. Autori uskutočnili výskum v Oregone na vzorke 1201 sestier. 53 % respondentov by malo záujem o riadiaci post. K významným motivujúcim prediktorom patrili roky praxe, vzdelávanie v manažmente, mzda a odmeny. Autori odporúčajú súčasným manažérkam na zlepšenie postojov sestier k riadeniu, zvýšiť ich participáciu a zapojenie do každodenných manažérskych činností, poskytnúť im vzdelávanie a podporu (Al Sabei et al., 2018). Zamestnávateľia môžu podporovať sestry generácie Y a Z školeniami a koučovaním v manažovaní, pri získavaní zručností v riešení problémov, rozhodovaní, tímovej práci, komunikačných zručností, poskytovať príležitosť napredovať v rámci organizácie (Stanley, 2010). Čvirik (2018) tvrdí, že klasický model zamestnanca sa nástupom generácie Y zmenil. Pre generáciu Y je charakteristické, že chce voľnosť a nadčasy v práci im doslova prekážajú. Generácia X je na nadčasy zvyknutá a vidí v nich možnosť ukázať, čo skutočne dokáže. Pre kohortu Y je najlákavejšia práca na projektoch, cestovanie do zahraničia a ďalšie vzdelávanie. Generácia Y bude v roku 2025 tvoriť najpodstatnejšiu časť svetovej pracovnej sily. Z výsledkov autorovho výskumu vyplýva niekoľko zaujímavých zistení. Hlavným zdrojom vyhľadávania pracovných ponúk je pre nich internet: na špecializovaných portáloch (87 %), cez sociálne siete (70,5 %). Rodina a priatelia ako zdroj informácií o potenciálnej ponuke práce (68 %). Generácia Y preferuje skôr samostatnú prácu

(63 %) a k práci ich motivuje najmä vysoká mzda (84 %). Za svojho ideálneho nadriadeného považujú mentora, ktorý by bol zároveň priateľom. Celoživotné zamestnanie u jedného zamestnávateľa predstavuje pre jedincov generácie Y neprijateľný stereotyp. Za ideálnu dobu práce pre jedného zamestnávateľa považujú maximálne 3 roky. Pracovať v zahraničí bolo ochotných viac ako 90 % respondentov za podmienky adekvátnej mzdy a pracovných výhod (Čvirik, 2018). Chung & Fitzsimons (2013) dopĺňajú charakteristiku Mileniálov o vlastné zistenia. Členovia generácie Y nedôverujú inštitúciám, nemajú radi tradičnú hierarchiu, byrokráciu, chcú minimálne pravidlá. Vyžadujúci neustále „držanie za ruku“, okamžitú spätnú väzbu a flexibilitu. Ak nemajú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, odchádzajú zo zamestnania a často menia zamestnávateľov. Členovia generácie Y hodnotia pracovné prostredie buď ako obohacujúce alebo brzdiace ich profesionálny rozvoj. Generácia Y túži po zamestnaní, ktoré im umožní stať sa odborníkmi vo svojom odbore, pokračovať vo vzdelávaní, chcú pracovať pre renomovanú inštitúciu. Veľké očakávania má generácia Y aj od manažmentu. Členovia generácie Y rešpektujú vizionárskych lídrov, ktorí komunikujú, motivujú a podporujú zamestnancov, počúvajú ich, zaujímajú sa o ich potreby, vyjadrujú im rešpekt a vedia pochváliť. Podľa autorského kolektívu Sherman et al. (2015) je najsilnejším stimulom pre sestry generácie Y, aby prijali riadiace pozície, možnosť ovplyvniť zdravotnícky systém a priniesť výraznú zmenu do poskytovania ošetrovateľskej a zdravotnej starostlivosti. Strach zo zlyhania v riadení a nedostatok rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom sú významnými dôvodmi odmietnutia manažérskeho postu. Od roku 2020 tvoria sestry vo veku 40 rokov viac ako 50 % pracovnej sily v ošetrovateľstve. Tieto sestry sú budúcnosťou manažmentu v ošetrovateľstve, ale je otázne, či budú mať záujem a/alebo budú pripravené zaujať riadiace pozície. Sestry manažérky musia identifikovať potenciálnych kandidátov na vedúce pozície, motivovať ich a aktívne pripravovať na prevzatie manažérskych pozícií. Pochopenie toho, čo ovplyvňuje rozhodnutie sestier prijať alebo odmietnuť vedúce postavenie má mnoho dôsledkov pre efektívne plánovanie nástupníctva. Generácia Y je menej lojálna k zamestnávateľom než predchádzajúca generácia X. Aj túto charakteristiku musia manažérky brať na zreteľ pri výbere svojich nástupcov. Neochota byť lojálna voči inštitúcii môže negatívne ovplyvniť kariérny rast generácie Y a realizáciu ich profesionálnych cieľov. Výsledky zahraničných výskumov naznačujú neochotu generácie Y previať vodcovské pozície (Sherman et al., 2015).

Generácia Z je diametrálne odlišná od Generácie X a Y. Generácia X predstavuje najvplyvnejších podnikateľov v histórii. Sú vzdelaní, technicky gramotní, majú silnú pracovnú morálku. Generácia Y je húževnatá, sebaistá, očakáva spätnú väzbu pri vykonávaní pracovných

úloh či projektov a má vysoké platové očakávania. Generácia Z je technologicky veľmi vyspelá, dokáže pracovať a vyhľadávať informácie efektívnejšie a rýchlejšie ako predchádzajúce generácie. Má silnú sociálno-komunikačnú schopnosť pri tímovej práci a pri komunikácii s ľuďmi vo svojom okolí ako aj s kolegami v pracovnom prostredí. Na jednej strane túžia po maximálnej nezávislosti, ale na druhej strane potrebujú neustále usmerňovať. Nie sú naučení sami prísť na to, čo ďalej - pomôže rodič, učiteľ, kamarát alebo internet.

Siposova (2023) sa zameriava na moderné pracovné fenomény ako „job hopping“ a „quiet quitting“, ktoré vznikli vstupom generácie Z do zamestnania. Ide o trend posledných rokov u mladej generácie, ktorá chce takouto formou práce predísť vyhoreniu. Quiet quitting spočíva v tom, že zamestnanec v práci odpracuje len toľko, koľko si daná pozícia vyžaduje a za čo dostane zaplatené. Nič navyše. Nebude ostávať v práci po skončení pracovnej doby, nebude odpovedať na e-maily po večeroch a nevezme nedokončené úlohy aj za svojich kolegov, pretože za to nedostane finančnú odmenu, príplatok. Quiet quitting do istej miery chráni ľudí pred stresom alebo vyhorením. Vysoké pracovné tempo a veľké nároky zo strany vedenia môžu viesť k ohrozeniu fyzického, ale najmä duševného zdravia. Vďaka tomuto trendu si ľudia zachovávajú rovnováhu medzi osobným a pracovným životom. Na Slovensku sa o tomto trende zatiaľ vie málo, ale môže ovplyvniť zamestnancov i zamestnávateľov. Negatívnym následkom tohto fenoménu budú výpovede. Druhým fenoménom doby je „Job hopping -Skákanie z práce do práce“. Pre generáciu Baby Boomers bolo typické zotrvať v jednom zamestnaní celý pracovný život alebo desiatky rokov. Ekonomická kríza, neustále sa zvyšujúce životné náklady, inflácia, lepšie platové podmienky, kariérny rast a ďalšie faktory patria medzi najčastejšie dôvody pre odchod zo zamestnania. Doslovný preklad tohto anglického spojenia znamená, preskakovanie z jedného zamestnania do druhého, v ktorom zamestnanec nezotrvá dlhšie ako jeden alebo dva roky. Job hopping môže mať viacero podôb. Zatiaľ čo niektorí preskakujú z jednej práce do druhej, aby ďalej rozvíjali svoju kariéru a zručnosti, iní takto konajú z dôvodu udržania si životnej úrovne, v dôsledku zhoršujúcej sa ekonomickej situácie. Špeciálnu kategóriu tvoria zamestnanci, ktorým chýba pracovná morálka. Job hopping je príležitosťou na budovanie kariéry. Striedanie zamestnaní berú zamestnanci ako výzvu a príležitosť ako uspieť na trhu práce. K dôvodom odchodu z práce patrí aj neadekvátne ocenenie pracovníka, nerovnováha medzi pracovným a súkromným životom, zlé pracovné vzťahy alebo nestotožnenie sa s firemnými hodnotami. Odborníci predpovedajú zvýšený nárast fluktuácie v spoločnostiach a masívnu vlnu odchodu ľudí za prácou do zahraničia. Pozitívnym krokom vlády k stabilizácii pracovného trhu je zvyšovanie mzdy zamestnancov v školstve a zdravotníctve. Jedná sa o nevyhnutný krok, ktorý

by mohol oddialiť odliv kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov z týchto pracovných odvetví do zahraničia (Siposova, 2023). Le Coz (2024) sa tiež zameriava na generáciu Z. Keďže Mileniáli-generácia Y sa postupne stávajú riaditeľmi a manažermi firiem, pozornosť prechádza na generáciu Z. Práve oni sú budúcimi lídrami, preto je žiaduce pripravovať ich na prevzatie manažérskych pozícií v rámci ich kariérnej prípravy. Pre členov generácie Z je u potenciálneho zamestnávateľa „medzilidská atmosféra“ rovnako dôležitá ako plat. Ich cieľom je pracovať s manažermi „facilitátormi“, ktorí vytvárajú spoločenské pracovné prostredie a podporujú neformálne a priateľské tímové vzťahy založené na dôvere.

Keďže sú medzi súčasnými manažérkami aj sestry z kohorty Baby Boomers, nemôžeme opomenúť aj ich prínos v príprave svojich nástupkýň. Odchod sestier z generácie Baby Boomers do dôchodku zvýšil celosvetový nedostatok sestier. Sestry, ktoré odchádzajú do dôchodku, zanechajú v pracovnej sile medzeru vo vedomostiach, aj manažérskych, pokiaľ nebudú motivované pokračovať v práci. Zamestnávateľia by mali pomôcť sestrám v dôchodkovom veku preniesť sa do rolí, ktoré im umožnia naďalej prispievať svojimi skúsenosťami prostredníctvom mentorských a vedúcich úloh. Z výsledkov štúdie autorov (Denton, Evans & Xu, 2020) vyplynulo, že približne jedna tretina sestier mala v úmysle predĺžiť si svoj pracovný život, ak by im bola ponúknutá nová práca alebo pozícia zodpovedajúca ich vedomostiam a zručnostiam. Finančná situácia je jedným z faktorov, ktoré rozhodujú o načasovaní odchodu do dôchodku a najmä generácia Baby Boomers môže potrebovať pokračovať v zárobkovej činnosti. Manažment zdravotníckych organizácií by si mal uvedomiť, že ak vytvorí starším sestrám vhodné pracovné prostredie, v ktorom budú cenené ich silné stránky a dlhoročné pracovné skúsenosti, zabezpečí tým medzigeneračné učenie. Najskúsenejšie staršie sestry strategicky umiestni za účelom poskytovania vedenia a mentoringu k novým zamestnancom a mladším sestrám s krátkou praxou (Denton, Evans & Xu, 2020). Manažérky ošetrovateľstva by mali vypracovať stratégie - aj v súvislosti s opatreniami Age manažmentu, ako sestry udržať v pracovnom procese, pretože práve pri lôžku pacienta záleží na klinických skúsenostiach sestry. Sestry z tejto kohorty nájdu svoje uplatnenie v edukácii a poradenstve pre pacientov a aj prostredníctvom telehealth (Gan, 2020).

Byť lídrom multigeneračného tímu kladie veľké nároky na manažérku, preto poznanie generácií je pre manažérku jedným z kľúčových faktorov pre dosiahnutie efektívnej práce, ako v tíme, tak aj jednotlivo. Toto poznanie pomôže eliminovať možné konflikty, ktoré môžu vyplývať z rôznorodosti generačných skupín.

4.1 RIADENIE SESTIER GENERAČNÝCH KOHORT X, Y, Z

Riadiť generácie rôznorodý tím je náročné, a to núti zamestnávateľov meniť svoje HR stratégie, politiky a postupy, aby boli naplnené očakávania týkajúce sa kariéry a práce mladých i starších pracovníkov. Manažment diverzity znamená vytváranie a udržiavanie pracovných príležitostí a pracovných podmienok s ohľadom na prirodzenú diverzitu ľudí. Cieľom manažmentu diverzity je získať konkurenčnú výhodu zamestnávaním ľudí všetkých vekových kategórií, čo vyžaduje zmeniť prístup k mnohým stereotypom (Safrankova & Sikyr, 2018). Mladí ľudia väčšinou nespĺňajú požiadavky zamestnávateľov na odborné zručnosti a skúsenosti, sociálne správanie a profesionálnu motiváciu. Starší ľudia (vo veku 50 a viac rokov) sú zvyčajne vnímaní ako lojálni a pracovití, ale nepružní, neefektívni a neperspektívni. Okrem toho mnohí mladí a starší ľudia považujú vek za prekážku pri hľadaní práce, no skutočnosť je taká, že vekovo rôznorodé skupiny ľudí majú rôzne vedomosti, zručnosti a schopnosti, ktoré pridávajú hodnotu na pracovisku a zohrávajú kľúčovú úlohu pri dosahovaní úspechu organizácie. Veľa mladých ľudí nechce začínať „od nuly“, preceňujú sa a vyžadujú pozície, ktoré nezodpovedajú ich schopnostiam. Podľa výsledkov prieskumu autorov 65 % študentov uviedlo, že chcú byť manažérmi (riadiť ľudí), čo je normálne, keď študujú manažment, ale neuvedomujú si, že ich čaká ešte dlhá cesta celoživotného vzdelávania. Mladí ľudia by mali byť pripravení neustále sa vzdelávať a rozvíjať potrebné technické a behaviorálne kompetencie potrebné na dosiahnutie úspechu na trhu práce. Medzi tieto kompetencie patrí znalosť cudzích jazykov, informačných technológií, znalosti z manažmentu, ekonómie, psychológie, sociológie, marketingu, informatiky, práva; schopnosť komunikovať s ľuďmi, riešiť problémy, spolupracovať a komunikovať s ostatnými.

V rámci riadenia diverzity, by mali zamestnávatelia vytvárať vekovo rôznorodé skupiny pracovníkov, aby zmiešali nové nápady mladých ľudí so životnými a pracovnými skúsenosťami starších pracovníkov. Tento prístup umožní zamestnávateľom porozumieť potrebám a perspektívam rôznych vekových skupín zamestnancov a vytvoriť pre nich vhodné a atraktívne pracovné príležitosti (Safrankova & Sikyr, 2018). Aj Griffith (2012) tvrdí, že generačná výmena sa týka aj riadiacich pozícií, ale je veľmi dôležité, aby prichádzajúci lídri boli aspoň tak schopní ako tí odchádzajúci. Podľa autorky ku kľúčovým kompetenciám manažérky patrí vizionárske transformačné vedenie, schopnosť koučovať, podporovať lojalitu a dôveru, riadiť prácu naprieč tímami, vybrať talenty spomedzi sestier a pripravovať ich na prevzatie pozície, výnimočné komunikačné schopnosti, riadenie zmeny, rozvoj zamestnancov, strategické myslenie a odhodlanosť.

Leslie et al. (2021) na základe výsledkov viacerých výskumov poukazujú na chyby v generačnej teórii a tvrdia, že jednotlivci v rámci kohorty nie sú homogénni, že sa generácie medzi sebou „prekrývajú“, to znamená, že nie sú až tak odlišné ako sa pôvodne predpokladalo. V rámci každej generácie existujú podskupiny, ktoré nazvali generačné jednotky. Autori na základe výskumu identifikovali tri generačné jednotky v rámci generácie Z, ktoré významne vplyvajú aj na ich vzťah k práci: „Social Investors“, „Chill Worker Bees“ a „Go Getters“. Keďže nemáme k dispozícii slovenský ekvivalent týchto jednotiek, budeme v texte používať anglické označenie. Pre „Social Investors“ je dôležitý vzťahový aspekt práce. Hľadajú prácu, kde sú oni a ich spolupracovníci nadšení pre to, čo robia; kde si vážia každého pracovníka, sú rešpektovaní, chcú sa cítiť komfortne aj vo vzťahu so svojim nadriadeným. Je pre nich dôležité, aby s nimi nadriadení jasne komunikovali, musia byť prístupní a chápaní. Pre „Chill Worker Bees“ je dôležitá otvorená a jasná komunikácia s nadriadeným. Požadujú od nadriadeného priame pokyny, aby mohli dokončiť svoju prácu bez chýb. Za prioritu považujú dôveru voči svojim nadriadeným a nezaujima ich ani tak koncept hierarchie, ako pocit bezpečia. Ide o pozoruhodný súlad s generáciou X. „Go Getters“ vnímajú prácu ako príležitosť na rozvoj, na vytváranie pozitívnych sociálnych zmien a inovácií. Spätná väzba a príležitosti na osobný rast sú pre nich veľmi dôležité. Pochopenie hodnôt a charakteristík generácie Z je významné pre odborníkov z oblasti ľudských zdrojov, zamestnávateľov a manažérov, ktorí budú pracovať s generáciou Z, aby zvolili najlepšie postupy riadenia.

Bejtkovský (2016) dospel k záveru, že vnímanie nadriadeného z konkrétnej generácie závisí od veku zamestnancov. Uvádza požiadavky zamestnancov generácie Z na manažéra: musí byť výborný mentor/kouč; zaujíma sa o kariérny rast, úspech a pohodu zamestnancov; povzbudzuje; je empatický; je skvelý rečník a má zmysel pre humor; má jasnú víziu a stratégiu; vie poradiť. Autor poukazuje na vývoj v manažérskych pozíciách: 87 % opýtaných manažérov bolo z generácie Y, 38 % manažérov z generácie X a 19 % Boomerov. Pre porovnanie uvádza údaje z roku 2008, kedy v manažérskych pozíciách bolo 12 % generácie Y, 30 % z generácie X a 23 % Baby Boomers. Podľa generácie Y by mal nadriadený disponovať schopnosťou motivovať, podporovať, byť spravodlivý a čestný, expert vo svojom odbore, rozhodný a sebavedomý.

Hendricks & Cope (2013) zdôrazňujú, že pochopenie rozdielov vo vnímaní práce je impulzom pre manažérky ošetrovateľstva, aby prispôbili štýly vedenia a riadenia tak, aby zodpovedali špecifickému mixu sestier. Manažérka, ktorá si uvedomuje a rešpektuje ako jednotlivé generácie pristupujú k práci, aký význam má pre nich rovnováha medzi osobným a pracovným životom, vytvára stratégie na udržanie personálu. Generácia X vyžaduje, aby si manažérka našla čas

na vypočutie ich obáv a poskytla im pozitívnu spätnú väzbu týkajúcu sa ich výkonu. Staršie, skúsene sestry - Baby Boomers sú lojálne, vážia si nadriadených. Znalosť generačného mixu personálu umožňuje sestre manažérke vytvoriť pracovné prostredie, ktoré riadi jednotlivcov spôsobom, ktorý najlepšie vyhovuje ich motivačným charakteristikám. Rozmanitosť generácií na trhu práce sa premieta do problémov pri riadení tímov v organizáciách. Zamestnanci generácie Z chcú, aby ich nadriadený bol čestný, aby počúval ich nápady, vážil si ich, uprednostňujú pracovné prostredie, ktoré podporuje mentoring, vzdelávanie a možnosti profesionálneho rozvoja (Iorgulescu, 2016). Gabrielova & Buchko (2021) tvrdia, že vzťah nadriadený - podriadený je jedným z hlavných determinantov výkonnosti a úspešnosti organizácie. Z výsledkov ich štúdie vyplýva, že vlastnosti a zručnosti Mileniálov spĺňajú potreby a preferencie štýlu vedenia generácie Z. Podriadení z generácie Z chcú pozitívneho, komunikatívneho lídra, ktorý poskytuje mentorstvo a ďalšie možnosti rozvoja pre ambiciózných členov tímu.

S rastúcou diverzitou pracovnej sily v ostatných rokoch sa manažéri podľa Ay & Polat (2022) museli prispôbiť rodovým, etnickým a vekovým rozdielom. Každá generácia má ľahko identifikovateľné hodnoty, kultúrne rozdiely, štýly myslenia a vzorce správania. Postoje, presvedčenia a pracovné návyky sestier z rôznych generácií formujú úlohu sestry v starostlivosti o pacienta a očakávania sestry súvisiace s prácou. Na pracovisko prichádza približne každých dvadsať rokov nová generácia. Vo viacgeneračnom pracovnom prostredí poznanie charakteristík generácií znamená pochopenie každej z nich, uľahčí identifikáciu potenciálnych problémov a konfliktov. Rešpektovanie rozdielov posilňuje záväzok voči inštitúcii a profesii tým, že zabezpečuje, aby každý člen preukázal svoj potenciál a schopnosti. Každá generácia dáva pracovnému tímu nový pohľad (Ay & Polat, 2022).

Cieľ

Zhodnotiť vplyv generačnej diverzity ošetrovateľského tímu na efektívnosť riadenia sestier manažérok.

Súbor a metodika

Prieskum sme realizovali v časovom horizonte september - november 2023. Pre zber empirických údajov sme použili metódu pološtruktúrovaného interview. Participantky odpovedali na pätnásť otázok. V troch demografických otázkach sme zisťovali akú manažérsku pozíciu v súčasnosti zastávajú, dĺžku pôsobenia v riadiacej pozícii a ich zaradenie ku generačnej kohorte. 52 sestier a súčasne študentiek TnUAD v Trenčíne uskutočnili dva pološtruktúrované rozhovory so sestrami manažérkami z rozdielnych generačných kohort. Celkovo sme analyzovali 104 rozhovorov. Z hľadiska pracovnej pozície boli najviac zastúpené vedúce sestry ($n=56$),

manažérky dennej zmeny ($n=43$) a päť námestníčok ošetrovateľstva. Priemerná dĺžka pôsobenia v riadiacej pozícii bola 8,94 rokov. Najdlhšie pôsobila sestra v riadiacej pozícii 35 rokov ako manažérka dennej zmeny z kohorty Baby Boomers a najkratšie štyri mesiace ako vedúca sestra participantka z generácie X. Najviac manažérok bolo z generácie X ($n = 52$), 39 sestier manažérok patrilo ku generácii Mileniálov, teda Y; jedenásť manažérok bolo z kohorty Baby Boomers a dve sestry manažérky z generácie Z. Pre potreby deskriptívneho vyhodnotenia niektorých otázok sme využili matematické a štatistické funkcie programu Microsoft Excel 365.

Výsledky a diskusia

101 manažérok z celkového počtu 104 má skúsenosti s riadením viacgeneračného ošetrovateľského tímu. Tri sestry uviedli, že vzhľadom na krátke pôsobenie v riadiacej pozícii (štyri mesiace a dve participantky šesť mesiacov) sa len oboznamujú so všetkými aspektmi vedúcej pozície na oddelení. Závažným zistením z nášho prieskumu bola neznalosť sestier manažérok o štýloch riadenia. Odborná literatúra rozoznáva tieto štýly vedenia: autokratický; racionálno-empirický; demokratický; participačný; štýl „voľnej ruky“; mocensko-nátlakový; normatívno-reedukatívny; transakčný a transformačný. Manažérky ($n=40$) nepoznajú štýly vedenia o čom svedčia ich nesprávne odpovede. Pre ilustráciu závažnosti tohto zistenia prezentujeme chybné odpovede: poradný, autoratívny, skupinový, konzultatívny, otvorený, asertívny, benevolentný, liberálny, direktívny, pokojný, diplomatický, argumentačný štýl. Tieto odpovede v nás evokujú pochybnosti o kompetentnosti participantiek zastávať manažérsky post, keďže absentujú základné vedomosti z manažmentu ošetrovateľstva. Možno považovať takého vedenie tímov za efektívne a kvalitné, ak manažérka nevie ako riadiť ľudí? Mnohé manažérky uvádzali vyhýbavé odpovede bez konkrétneho pomenovania preferovaného štýlu vedenia alebo sa snažili od položenej otázky odvieť pozornosť. Toto negatívne zistenie je pre nás súčasne aj námetom pre ďalší výskum, v ktorom sa zameriame na analýzu korelácií medzi vzdelaním sestry manažérky, špecializačným vzdelaním z riadenia v zdravotníctve a ovládaním základných manažérskych funkcií. Pozitívne však môžeme zhodnotiť odpovede 52 manažérok, ktoré uviedli demokratický štýl vedenia. Šesť manažérok preferuje autokratický štýl. V tab. 18 uvádzame vybrané vyhýbavé odpovede manažérok.

Tabuľka č. 18 Preferovaný štýl vedenia - vybrané odpovede

Participantka	Manažérska pozícia	Roky manž. praxe	Generačná kohorta	Preferovaný štýl vedenia - odpovede
Participantka 5	Námestníčka pre ošetrovatel'stvo	10	X	<i>„Vždy sa snažím o všetkom diskutovať a rozprávať s ostatnými členmi tímu, snažím sa ostatných motivovať na tvorbe plánov a cieľov, ktoré chcú sami dosiahnuť aby sa im dobre pracovalo a tiež pre poskytovanie čo najkvalitnejšej ošetrovateľskej starostlivosti“.</i>
Participantka 11	Vedúca sestra	20	X	<i>„Snažím sa vytvárať prostredie, kde sa jednotlivci cítia podporovaní a motivovaní k dosahovaniu spoločných cieľov. Tento prístup k riadeniu mi pomáha budovať silné a zjednotené tímy“.</i>
Participantka 14	Manažérka dennej zmeny	6	X	<i>„Vo svojej manažérskej pozícii sa snažím u pracovníkoch, na všetkých mne podriadených pozíciách, vyvolať pocit spokojnosti s prácou a následným odmeňovaním“.</i>
Participantka 21	Manažérka dennej zmeny	4	X	<i>„Vo svojom tíme sa spolieham na samostatnosť svojich sestier, pokiaľ pride na problém snažíme sa ho spoločne vyriešiť. Takže, keď to zhodnotím preferujem konzultatívny štýl riadenia“.</i>
Participantka 22	Manažérka dennej zmeny	5	Z	<i>„Snažím sa riadiť ľudí diplomaticko - asertívnym spôsobom“.</i>
Participantka 25	Námestníčka pre ošetrovatel'stvo	21	X	<i>„Otvorený, preferujem osobnú komunikáciu, riešenie problémov, pri presadzovaní“.</i>

				<i>názorov treba byť často krát flexibilný a vychádzať z danej situácie, som zodpovedná za kontrolu efektívneho pracovného tímu, v ktorom sa musí udržiavať dobrá organizácia“.</i>
Participantka 27	Vedúca sestera	0,5	Y	<i>„Argumentačný.“</i>
Participantka 31	Manažérka dennej zmeny	5	Y	<i>„Každý ma svoje úlohy, ktoré si musí plniť, ku každému pristupujem s rovnako“.</i>
Participantka 48	Vedúca sestera	3	Baby Boomers	<i>„Ako to myslíte? Aký štýl?“</i>

Jankelová, & Joniaková (2021) uskutočnili v roku 2020 štúdiu, v ktorej zistovali komunikačné schopnosti manažérok a štýl vedenia. Priemerný vek manažérok bol 48,4 rokov s priemernou manažérskou praxou 13,5 rokov. Zo 132 sestier manažérok malo 50 % ukončené vysokoškolské vzdelanie II. st. a 31 % malo ukončené špecializačné štúdium určené pre riadenie. Podľa autoriek by mala viacročná prax sestry na riadiacej pozícii viesť k väčšej schopnosti viesť svojich podriadených. Na druhej strane viac skúseností a s tým spojený vyšší vek či rigidita pri zavádzaní nových prístupov môže viesť k zníženiu pracovnej spokojnosti priamych podriadených. Dĺžka manažérskej praxe výraznejšie ovplyvňuje riadiace schopnosti, ale z výsledkov štúdie vyplynulo, že dĺžka riadiacej praxe nemôže nahradiť manažérske vzdelanie. Autorky upozorňujú, že samotná riadiaca prax skôr fixuje stereotypy v manažmente bez ich dopĺňania o aktuálne poznatky, čo negatívne ovplyvňuje všetky aspekty riadenia, komunikáciu i pracovnú spokojnosť sestier. Priemerný vek sestier manažérok bol 48 rokov, čo zdôrazňuje potrebu prilákať a pripraviť ďalšiu generáciu manažérok. Preto je dôležité poskytnúť im rozvojové programy a podporné pracovné prostredie. Zhodne s ostatnými autormi aj Martins et al. (2019) odporúčajú vypracovanie a implementáciu programov rozvoja vodcovstva ako stratégiu, ktorá podporuje prípravu budúcich manažérok ošetrovateľstva na rôznych stupňoch riadenia; zapojiť skúsené manažérky ako facilitátorov do vyučovacieho a vzdelávacieho procesu a teoretickú výučbu spojiť s praktickými manažérskymi aktivitami. Zistenia štúdie Choi et al. (2022) majú významný prínos pre budúcu manažérsku prax a vzdelávanie. Budúce manažérske školenia by mali byť prispôbené tak, aby zvýšili znalosti manažérok o generačnej diverzite a jej vplyve na personál a výsledky ošetrovateľskej i zdravotnej starostlivosti. Autori zdôrazňujú zamerať sa najmä na štýly vedenia, ako aj neochotu mladších generácií zastávať manažérske

pozície. Autori tiež apelujú na top manažment zdravotníckych zariadení, že „hodit“ sestry do riadiacej pozície bez toho, aby boli adekvátne pripravené, je veľmi neprofesionálny prístup.

Aj na ďalšie otázky počas rozhovorov sme zaznamenali negatívne odpovede. Manažérky nevedeli určiť aká veková kohorta prevažuje v tíme, ktorý riadia. Prevažovali odpovede, v ktorých uvádzali vekové rozpätie alebo opisali ako „mladšie sestry a staršie sestry“. Správne označenie kohort X, Y a Z uviedlo iba 43 manažérok. V zdravotníckych zariadeniach nemajú vypracovaný program nástupníctva ($n=92$). Príprave svojich nástupcov na riadiaci post sa venuje iba 43 manažérok z celkového počtu 104. Zaujímalo nás podľa akých kritérií si manažérky vyberajú sestry, ktoré pripravujú na prevzatie manažérskej pozície. Odpovede niektorých manažérok uvádzame v tabuľke 19.

Tabuľka 19 Kritériá na obsadenie manažérskej pozície

Participantka	Odpovede
Participantka 2	<i>„Podľa môjho názoru by manažérka mala mať odborné vedomosti, zručnosti a skúsenosti, mala by byť rozhodná, flexibilná, kreatívna, empatická, asertívna, otvorená novým možnostiam, nechať si poradiť aj od svojich podriadených, vedieť si priznať chybu a mala by vedieť svoj tím viesť“.</i>
Participantka 12	<i>„Adeptka musí mať manažérske vzdelanie a odborné, mala by mať skúsenosti praktické a vedomostné, mala by vedieť motivovať ľudí a vedieť ich viesť, mala by si vedieť zachovať chladnú hlavu v kritických situáciách, nemala by ona stresovať druhých, musí vedieť správne komunikovať, mala by sa chcieť vzdelávať a tým aj posúvať vpred vlastné pracovisko, nemala by sa báť zmien, mala by utužovať kolektív“.</i>
Participantka 15	<i>„Podľa odborných skúseností, odborného a manažérskeho vzdelania, schopnosti viesť a motivovať tím, tímovej spolupráce, schopnosti riešiť problémy a pracovať pod tlakom, jasne komunikovať, ochoty sa neustále vzdelávať a prispôbovať sa novým trendom a zmenám, flexibility v reakcii na nové situácie, schopnosti budovať pozitívne vzťahy.“</i>
Participantka 18	<i>Podľa osobnostných, ľudských, predovšetkým potrebujem aby ľudia, ktorých si zvolím, vedeli komunikovať s ľuďmi, aby boli profesionáli, vykonávali svoju prácu odborne, aby aj prácu sestry vedeli odborne</i>

	<i>vykonávať, tak aby išli vzorom. Vyberala som takto tri manažérky dennej zmeny a vybrala som veľmi dobre. Som s nimi spokojná, aj keď s niektorými viac a s niektorými menej.</i>
Participantka 19	<i>„Musí byť profesionál a odborník, čo sa týka práce, musí byť aj empatická a chápať, že ľudia nie sú stroje a majú niekedy opodstatnené problémy, ktoré im komplikujú pracovnú výkonnosť. Musí mať dobré komunikačné vlastnosti, aby vedela vyjednať dobré podmienky, ale musí sa vedieť zastať aj svojho tímu, aby mali pracovníci dôveru, že v prípade problémov sa majú na koho obrátiť“.</i>
Participantka 29	<i>„Podľa mňa je dôležité vzdelanie, dĺžka praxe a hlavne komunikácia. Človek v riadiacej funkcii musí vedieť plánovať, motivovať, riešiť konflikty.“</i>
Participantka 33	<i>„Okrem kvalifikačných predpokladov si myslím, že je dobré, aby vedúca sestra bola silným lídrom, ktorý dokáže byť asertívny, ale zároveň vie byť aj empatická. Nie je dobré keď si vedúca sestra nechá „skákať po hlave“, ale tiež sa mi protíví, keď si niekto vo vedúcej funkcii vybuduje rešpekt na základe zastrášovania. Obidva extrémny sú pre podriadených demotivujúce, čo sa môže odraziť na kvalite ich práce.“</i>
Participantka 38	<i>„Momentálne hľadám manažérku dennej zmeny, ktorá bude flexibilná, komunikatívna, skúsená v plánovaní, organizovaní, schopná riešiť krízové situácie, samostatná a spoľahlivá.“</i>
Participantka 41	<i>„Za hlavný predpoklad úspechu v riadiacej pozícii považujem vzdelanie a ochotu ďalšieho vzdelávania, zvoliť trpezlivý prístup k zamestnancom, podporovať tím a byť súdržný, byť schopný počúvať a pochváliť zamestnancov, zaujať nestranný postoj pri riešení konfliktov. Vhodný kandidát na funkciu vedúcej sestry by mal byť taktiež cieľavedomý a spoľahlivý.“</i>

Manažérok sme sa pýtali, či majú vedomosti o špecifikách, charakteristikách generácií X, Y a Z. 52 manažérok odpovedalo kladne a ich odpovede sme si overili kontrolnými otázkami. Druhá polovica manažérok priznala, že má nedostatočné vedomosti alebo sa o existencii generačnej

teórie dozvedela v rámci rozhovoru a musí si problematiku doštudovať. Zisťovali sme, čo považujú manažérky za najväčší problém v riadení viacgeneračného ošetrovateľského tímu. Identifikovali sme najmä problematiku vzájomnú komunikáciu, vzájomné nerešpektovanie sa, neschopnosť prijať zmenu a kritiku, nehody týkajúce sa organizácie práce a zodpovednosti. V ďalšej otázke sme sa sústredili na najväčšie rozdiely v riadení sestier rôznych vekových kohort, ktoré manažérky intenzívne vnímajú (tab. 20). V súlade s mnohými autormi (uvedenými v literárnych prameňoch) môžeme skonštatovať, že manažérky vnímajú rozdiely v riadení sestier rôznych vekových kohort v prístupe k práci, pracovným hodnotám, moderným technológiám, komunikácii.

Tabuľka 20 Rozdiely v riadení sestier rôznych vekových kohort

Participantka	Odpovede
Participantka 1	<i>„Rozdiely v názoroch, postojoch, v prístupe k práci, k moderných technológiám. Niektorí mladší zamestnanci sú k svojej práci viac ľahostajní ako sme boli my v ich veku. Podľa môjho názoru v dnešnej dobe chýba mladým sestram zmysel pre realitu“.</i>
Participantka 2	<i>„Rozdiely v pracovných hodnotách, pohľade na pracovný život, oddanosti k práci, stabilitu zamestnania, dlhá doba v jednom zamestnaní vs. sklon meniť pracovné miesta u mladej generácie, ctižiadostivosť, vyššia flexibilita, vyváženosť medzi prácou a osobným životom, rozdiely v technologických zručnostiach a spôsobe komunikácie“.</i>
Participantka 3	<i>„Staršia generácia horšie prijíma nové zmeny, ktoré sa týkajú starostlivosti alebo chodu oddelenia, pretože sa spoliehajú na svoje dlhoročné poznatky a skúsenosti“.</i>
Participantka 4	<i>„Mladé sestry ťažko prijímajú kritiku, staršie skúsenejšie sestry sú viac zodpovedné vo svojej práci“.</i>
Participantka 5	<i>„Mladšie sestry sú šikovnejšie pri práci s PC, pomáhajú tak staršej generácii. Naopak staršia generácia sestier pomáha mladším sestram získavať praktické skúsenosti“.</i>
Participantka 7	<i>„Problém s rešpektovaním staršieho, problém s autoritou a u starších sestier problém s prijatím zmien“.</i>
Participantka 8	<i>„Staršie generácie ako napr. X a Boomeri sú svedomitejší vo svojej práci, keď dostanú mimoriadnu úlohu, jednoducho ju splnia a ďalej</i>

	<i>pokračujú v predošlej nedokončenej práci. Ale Z-tkovi nad tou úlohou dlho premýšľajú, otáľajú, kým sa pustia do jej plnenia a na konci sa potrebujú uistiť, že ju vykonali správne.“</i>
Participantka 9	<i>„Mladšie sestry majú zvyčajne vyššie vzdelanie ako ich staršie kolegyně. Absolvovali nové programy, ktoré ich pripravili na prácu v modernom zdravotníckom prostredí. Sú zvyknuté na prácu s technológiami a sú otvorenejšie novým nápadom. Majú tiež tendenciu byť viac motivované a ambiciózne. Staršie sestry majú zase viac skúseností ako ich mladšie kolegyně. Viedli rôzne tímy a videli rôzne výzvy. Majú rozvinutejšie komunikačné a líderské zručnosti. Sú tiež zvyknuté na tradičné spôsoby práce a nie sú vždy otvorené novým nápadom. Čo sa týka rozdielov v komunikovaní, generácia X uprednostňuje osobný alebo telefonický kontakt. Generácia Y zase telefonický kontakt, SMS správy a internetovú komunikáciu, občas osobnú komunikáciu. Generácii Z postačí komunikácia prostredníctvom SMS správ a internetu“.</i>
Participantka 11	<i>„Staršie generácie sestier sú viac zvyknuté na tradičné hierarchie a spôsoby riadenia, zatiaľ čo mladšie generácie preferujú väčšiu integráciu a zapojenie do rozhodovacích procesov“.</i>
Participantka 12	<i>„Komunikácia, štýl práce, práca s technológiami“.</i>
Participantka 13	<i>„Najväčší rozdiel je asi prístup k pacientom a ochota pracovať. Staršie sestry vedú s pacientami vychádzať lepšie, ako tie mladšie a taktiež nefrlú, keď im poviem, že treba niečo spraviť „navyše,.. Možno, že je to aj tým, že staršie sestry sú zabeňuté a vedú si systém práce zariadiť tak, že využívajú naplno svoj čas a všetko im ide postupne a hladko. Mladšie to asi ešte nevedia, viac majú v práci chaos a treba im viac času, aby si všetko porobili. Na druhú stranu sú mladšie technologicky zdatnejšie, majú väčšiu ochotu učiť sa a kariérne sa posúvať vyššie“.</i>
Participantka 14	<i>„Mladšie sestry sú technologicky zdatnejšie ako tie staršie, rýchlejšie sa zbeňnú na nové technické zariadenia. Ďalej sú zdatnejšie v anglickom jazyku, vedú prečítať návody/články a preložia to starším sestrám. Sú ale menej ochotné spraviť všetku prácu, a hlavne</i>

	<p><i>prácu mimo náplne ich práce. Všetko im trvá dlhšie, ale sú mladé, časom sa zabehnú. Menej komunikujú s prostredím. Viac využívajú technológie vo voľnom čase. Staršie sestry viac komunikujú s pacientami, s vedením oddelenia, s lekármi, pacientami. Viac sa zaujímajú o pacienta“.</i></p>
Participantka 15	<p><i>„Pri riadení sestier rôznych vekových kohort využívam vedomosti o ich jednotlivých charakteristikách a špecificky pristupujem k zadávaniu a kontrolovaniu úloh pre jednotlivé generácie sestier. Pri generácií X sa snažím vyzdvihnúť a využiť ich samostatnosť a sebestačnosť. Nechávam im plnú zodpovednosť za prácu, ktorá ich naplňa a ktorú vykonávajú svedomito .</i></p> <p><i>Pre sestry z generácie Y je typické, že sú úplne stotožnené s digitálnymi technológiami. Sú ochotné prijímať informácie a učiť sa od starších a skúsenejších kolegov. Nemajú problém pracovať nadčas, pokiaľ sú za to patrične ohodnotené. Sestry z generácie Z sú zvyknuté na e - mailovú komunikáciu, prípadne telefonovanie a tak ich privykám na priamu komunikáciu v ústnej forme so svojimi spolupracovníkmi a nadriadenými. Dokážu pracovať v kolektíve, no vyžadujú kontrolu a usmerňovanie. Robiť viac vecí naraz im nerobí problém“.</i></p>
Participantka 16	<p><i>„Ja osobne vidím najväčší rozdiel hlavne vo vnímaní autorít. U nás na oddelení je nariadený určitý dress-code, ktorý je potrebné dodržiavať s čím majú problém hlavne mladšie ročníky z generácie Z. Ak mám komunikovať nejaký problém, sestry generácie Y a staršie sú asertívnejšie a tiež horšie prijímajú zmeny na oddelení.“</i></p>
Participantka 17	<p><i>„Ja som si všimla asi najväčších rozdielov v pracovných hodnotách a pohľade na pracovný život čo sa týka oddanosti k práci, stability a dlhodobom pôsobení v jednom zamestnaní čo je typické pre staršie generácie po Y verus nezávislosť, ctižiadostivosť, väčšia flexibilita, vyváženosť medzi prácou a osobným životom, sklon meniť pracovné miesta, rozdiely v technologických zručnostiach sú typické pre Z generáciu.“</i></p>

Participantka 18	<p>„Z môjho pohľadu využívajú vedúce sestry generácie Y a Z skôr demokratický štýl riadenia, využívajú praktické skúsenosti skúsenejších sestier pri vedení, dokážu počúvať ich rady, dokážu pracovať s modernými technológiami a sú pri práci aj vedení viac flexibilnejšie. Generáciu X považujem v riadení za konzervatívnejšiu, držiacu sa tradičných techník.“</p>
Participantka 20	<p>„Z-kové sestry chcú skúšať nové veci, hl. všetko by malo byť elektronické, ale častokrát viac by sa chceli rozprávať medzi sebou ako robiť niečo navyše. Y-kové sestry robia všetko ako má byť, vyskúšajú aj niečo nové, ale už to nie je také ako pri Z-kových sestrách. X-kové sestry by som charakterizovala ako nové = zlé. Všetko by chceli robiť, tak ako robili celý život. Z-kové sú naklonené novým veciam a technológiám, ale aj kvôli tomu sú odsudzované staršími sestrami, pretože nechcú veci robiť zastaralým spôsobom. Podľa mňa aj preto, častokrát sú viac na mobile alebo na nich vyzerá, že sa im nechce do roboty. Častokrát počívajú, čo nemôžu robiť, že len vymýšľajú a potom sa na to vykašľú a sú radšej na mobile. Y-kové sestry sú spoľahlivé. Čo majú spraviť, spravia, nemajú problém ani s novými vecami ani overenými. X-kové sestry sú také, ktoré majú svoj režim a podľa mňa už čakajú len na dôchodok. Prácu, čo majú spraviť spravia, ale nové postupy sa pri nich ťažko zavádzajú“.</p>
Participantka 25	<p>„Mladým sestram chýba pokora, v určitých veciach sú strohé, majú vyššie sebavedomie, ale naopak sú zbehlejšie v technológiách. Opačne staršie sestry, u nich je väčšia pokora, úcta, ale samozrejme v každom prípade sa nájdu výnimky. Niekedy sú tam rozpory, že staršie si nedajú poradiť od mladších, často krát sú mladé sestry podceňované“.</p>

Pochopenie generačnej rôznorodosti a jej vplyvu na riadenie môže podľa Matlhaba (2023) pomôcť zlepšiť štýly vedenia manažérov, podporí kolegiálnu mediu spolupracovníkmi a pozitívne ovplyvní poskytovanie kvalitnej ošetrovateľskej starostlivosti pacientom. Autor uvádza, že v Juhoafrickej republike 73 % manažérov je veku 45 - 65 rokov a navrhuje, aby top manažment zdravotníckych zariadení využíval manažérske skúsenosti starších vedúcich sestier

na mentorovanie a odovzdávanie vedomostí sestrám z generácie Y a Z. Ak manažérky ošetrovateľstva dokážu prijať generačné rozdiely a umožnia každej generácii ťažiť zo skúseností a znalostí druhej, môže to prispieť k rozvoju ošetrovateľstva a podporiť efektivitu spolupráce.

Ay & Polat (2022) vo svojej štúdií zisťovali ako manažérky ošetrovateľstva z generácie X pracujúce v rôznych nemocniciach Istanbulu v Turecku vnímajú sestry generácie Y, ktoré sú ich podriadenými a všeobecné charakteristiky definujúce sestry generácie Y v pracovnom prostredí. Autori uskutočnili rozhovor s 25 manažérkami z generácie X. 16 sestier manažérok malo vysokoškolské vzdelanie a ich priemerná manažérska prax bola 21,92 rokov. Zo štúdie vyplýva, že manažérky z generácie X vnímajú sestry z generácie Y ako nelojálne alebo s veľmi nízkou adierenciou a angažovanosťou voči zamestnávateľovi, organizácii, v ktorej pracujú. Sestry Mileniáli majú vysokú sebadôveru, často menia zamestnanie, nadmerne používajú technológie. Manažérky generácie X veľmi negatívne hodnotili pracovné správanie sestier Y vo vzťahu k im ako nadriadeným, pretože nerešpektujú autority, neustále spochybňujú rozhodnutia manažmentu, nerešpektujú staršiu generáciu. Generácia sestier Y má podľa ich nadriadených slabé komunikačné schopnosti, sú netrpezlivé a egocentrické. Vo všeobecnosti má generácia Y nízku lojalitu k inštitúcii a profesii. Sestry z generácie Y budú hľadať príležitosti na zmenu zamestnania a ďalej sa vzdelávať v rôznych oblastiach kvôli zmene profesie. V tomto kontexte môžu manažérky rozvíjať vzťahy medzi podriadenými a tým súčasne upevňovať ich lojalitu k zamestnávateľovi. Sestry generácie Y sa chcú špecializovať, ďalej sa vzdelávať a rozhodovať o svojom pracovisku podľa jeho prestíže. Neboja sa meniť zamestnávateľov, aby si našli kreatívnejšie povolanie s menej stresujúcim pracovným prostredím, flexibilnejší pracovný čas, mohli kariérne rásť, boli spokojné. V štúdií Ay & Polat (2022) väčšina manažérok uviedla, že organizujú prácu podľa požiadaviek sestier generácie Y, aby splnili ich požiadavku po flexibilnom pracovnom rozvrhu a zabezpečili kontinuitu práce. Manažérky z kohorty X zdôrazňujú ambície sestier generácie Y rýchlo napredovať vo svojej kariére, zarábať viac peňazí, pokračovať vo vzdelávaní, aby mohli zastávať riadiace pozície krátko po nástupe do zamestnania. Sestry generácie Y motivuje v práci uznanie, povzbudenie a ocenenie. Správne zvoleným prístupom manažérok k sestrám Mileniálom je podpora ich kariérneho rozvoja. Výsledky štúdie odhalili, že sestry generácie Y očakávali v rámci správania sa manažérok generácie X, aby im poďakovali, pozitívne ohodnotili a nekritizovali ich. Manažérky generácie X, ktoré sú schopné prispôsobiť svoj štýl riadenia týmto zisteniam, zabezpečia zotrvanie sestier generácie Y v povolaní. Manažérky

z generácie X, ktoré sa zúčastnili štúdie, sa sťažovali, že sestry generácie Y nevedeli nadviazať adekvátnu komunikáciu s pacientmi a členmi tímu a majú slabé komunikačné schopnosti tvárou v tvár. Generácia Y nemá rada hierarchiu, má problémy dohodnúť sa s nadriadenými, neguje svojich nadriadených. Mileniáli zastávajú názor, že nemusia rešpektovať staršie generácie kvôli vekovému rozdielu, vzhľadom na ich skúsenosti alebo vysoké postavenie v organizačnej štruktúre. Výsledky štúdie odhalili, že sestry generácie X vnímali svoju vlastnú generáciu ako úctivejšiu, poslušnejšiu, spokojnejšiu, ochotnejšiu učiť sa, trpezlivú a zvedavejšiu. V literatúre sa uvádza, že generácia X je generácia, ktorá je motivovaná vzdelaním, dokáže spracovať veľa myšlienok súčasne, je schopná multitaskingu, je realistická a prináša praktické riešenia problémov. Kvôli hodnotám, presvedčeniam a postojom sestier generácie Y a vnímaniu manažérok z generácie X sa v pracovnom prostredí vyskytujú problémy. Choi et al. (2022) zdôraznili potrebu skúmania vplyvu generačnej rôznorodosti na efektivitu riadenia manažérok ošetrovateľstva. Vo svojej štúdií sa zamerali na manažérky prvej línie, keďže manažérky dennej zmeny zohrávajú kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní efektívnosti ošetrovateľského tímu, pri skúmaní požadovaných kompetencií manažérok je nevyhnutné brať do úvahy generačnú rôznorodosť. Za dôležité vlastnosti manažérok prvej línie autori považujú zmysel pre zodpovednosť a spravodlivosť. Spomedzi generácií manažérok sú Baby Boomers najviac oddané zamestnávateľom a povolaniu sestry, pričom ich neodradia ani nepriaznivé pracovné podmienky alebo veľké pracovné zaťaženie. Preukazujú najsilnejší zmysel pre profesionalitu. Zvyčajne sú to „workoholici“ a sú ochotné obetovať svoj osobný život a záujmy kvôli práci. V tomto sa odlišujú od generácie X a Mileniálov, ktoré sa neustále snažia dosiahnuť rovnováhu medzi svojim pracovným životom a osobnými a rodinnými záujmami. Táto štúdia zistila, že Mileniáli nemajú záujem o manažérske pozície, pretože si uvedomujú, že riskujú stratu „rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom“, ak zaujmú vedúcu pozíciu. Generácia X má vysoké aspirácie na vedúce pozície. Zistenia tejto štúdie majú dôležité dôsledky pre budúcu manažérsku prax a vzdelávanie. Táto štúdia zistila, že kompetencie manažérok prvej línie preferované novšími generáciami sa líšia od kompetencií starších generácií sestier v prvej línii. Manažérky z generácie Baby Boomers, generácie X a Mileniálov sa líšia vo svojich manažérskych schopnostiach. Autorský kolektív odporúča manažérkam ošetrovateľstva zamyslieť sa nad svojimi aktuálnymi postupmi pri vedení viacgeneračnej pracovnej sily v ošetrovateľstve.

Záver

Vzhľadom na meniace sa prostredie ošetrovateľskej praxe je potrebné, aby manažérky pochopili jedinečné generačné charakteristiky sestier. Odporúčame vzdelávanie manažérok zamerať na zvyšovanie ich znalostí o generačnej diverzite a jej vplyve na ošetrovateľskú prax. Poskytovať ďalšie školenia začínajúcim aj skúseným manažérkam. Vypracovať programy na posilnenie postavenia manažérok ošetrovateľstva v rôznych fázach ich kariéry, aby sa podporilo ich ďalšie napredovanie so zreteľom na generačné potreby.

Spolu so zvyšujúcim sa počtom sestier z generácie Z pribúdajúcich do pracovnej sily bude pracovisko z hľadiska generačnej rôznorodosti heterogénnejšie ako doteraz. Manažérky ošetrovateľstva budú čeliť väčším výzvam pri práci s viacerými generáciami sestier a pri vytváraní pracoviska, ktoré dokáže zabezpečiť efektívnosť tímu, zároveň udržať existujúce sestry a prilákať nových pracovníkov.

Ďalšie výskumné štúdie zamerať na posúdenie preferovaného štýlu riadenia vo vzťahu ku generačnej kohorte manažérok; na neochotu mladších generácií zastávať manažérske pozície a príčiny tohto fenoménu; na nástupníctvo v manažmente ošetrovateľstva.

4.2 PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA V MANAŽMENTE OŠETROVATEĽSTVA

U SESTIER GENERÁCIE Z

Demografické zmeny sa výrazne prejavili aj v profesii sestry. Pracovnú silu v ošetrovateľstve tvoria v súčasnosti štyri generácie sestier: Baby Boomers, generácia X, Mileniáli alebo generácia Y a generácia Z (Hendricks, Cope, 2013; Yi et al., 2022). Ostatné tri desaťročia mali v ošetrovateľstve najväčšie zastúpenie sestry z generácie Baby Boomers, ktoré sú už dôchodkyne alebo plánujú odchod do dôchodku. Sestry generácie Y alebo tiež sú označovaní ako Mileniáli tvoria v súčasnosti 30-50 % pracovnej sily (Sherman et al., 2015). Nová generácia sestier Z vnesie do ošetrovateľskej praxe nové očakávania a ideály o živote a práci (Hampton, Welsh, 2019).

Nahradenie sestier na riadiacich pozíciách bude náročný proces, preto je pre budúcnosť manažmentu v ošetrovateľstve potrebné poznať faktory, ktoré by sestry generácie Z viedli k tomu, aby prijali vedúce roly.

Efektívne plánovanie nástupníctva je implementovaný, zdokumentovaný program založený na procesnom kontinuu, ktorý začína náborom, vzdelávaním, školeniami, postupne sa kandidáti na vedúcu pozíciu vystavujú náročnejším skúsenostiam a zodpovednostiam, príležitostiam rozvíjať a zdokonaľovať vodcovské schopnosti, mentoringu a koučingu a akceptovaniu

neúspechu, ktorého výsledkom je učenie. Aby sme mohli označiť plánovanie nástupníctva efektívnym, musí viesť k zachovaniu organizačnej kultúry, kontinuity a vízie, podporovať organizáciu v pokračujúcom plnení jej poslania. Efektívne plánovanie nástupníctva zahŕňa akcie, aktivity a zásahy, ktorých cieľom je zabezpečiť, aby schopní, motivovaní a talentovaní jednotlivci boli pripravení prevziať vedúce úlohy, pre ktoré boli vybraní (Griffith, 2012).

Kohorta Z má vysoké očakávania od svojej práce, využije zručnosti v oblasti špičkových technológií (Benítez-Márquez et al., 2021). Generácia Z sú realisti, pragmatickí, závislí od technológií a internetu, väčšina z nich je online deväť a viac hodín denne. Pre začínajúce sestry bol najväčším zdrojom úzkosti prechod zo školy do klinickej praxe. Keďže väčšinu času trávili vyučovaním v online priestore, je pre ne potrebné, aby rozvíjali komunikačné, sociálne a vzťahové zručnosti (Hilton, 2023).

Cieľ

Zistiť záujem, názory a postoje sestier generácie Z o nástupníctve v manažmente ošetrovateľstva.

Súbor a metodika

Na zber údajov sme použili trianguláciu metód: metódu focus group, štruktúrované rozhovory a obsahovú analýzu check-listov. Prieskum sme realizovali vo februári a marci 2023 v troch ohniskových skupinách na vzorke štyridsať sestier a súčasne študentiek FZ TnUAD v Trenčíne, magisterského študijného programu Ošetrovateľstvo. Prvú focus skupinu tvorilo šestnásť sestier pracujúcich v zdravotníckych zariadeniach Žilinského kraja. Druhá focus skupina bola zložená z 15 sestier pracujúcich v zdravotníckych zariadeniach v Trenčianskom kraji. V tretej focus skupine bolo zaradených deväť sestier pracujúcich v zdravotníckych zariadeniach Bratislave, Nitre a Trnave. Štúdie sa mohli zúčastniť iba sestry narodené v rokoch 1996-2009, teda tie, ktoré sú podľa literárnych zdrojov označované ako generácia Z. Druhým kritériom zámerného výberu bolo prehlásenie, že nezastávajú manažérsky post. Priemerný vek sestier bol 24 rokov s priemernou dĺžkou praxe 2,3 roka. Všetky sestry mali ukončené vysokoškolské vzdelanie I. stupňa. Sestry pred rozdelením do focusových skupín vyplnili check-list, ktorý pozostával z desiatich položiek a troch demografických údajov. Štyri položky boli založené na 5-bodovej škále Likertovho typu (1- nesúhlasím; 2-skôr nesúhlasím; 3-neutrálny postoj; 4-skôr súhlasím; 5 -súhlasím). Zvyšné položky boli otvorené a súčasťou rozhovorov v rámci focusových skupín.

Metóda Focus Groups odкрýva postoje, skúsenosti a názory účastníkov a sleduje aj vzájomné reakcie participantov. Metóda je založená na skupinovej diskusii moderovanej facilitátorom (autorka príspevku) využívajúc skupinovú interakciu, aby získala k téme údaje a náhľady účastníkov. Sestry boli rozdelené do troch skupín podľa miesta pracovného pôsobenia a farebne

kódované; prvá focus skupina-červená, druhá skupina-zelená a tretia- modrá. V každej skupine bola vybraná zapisovateľka. Odporúčané časové trvanie focus groups 2-3 hodiny bolo dodržané. Účastníci focusových skupín veľmi pozitívne hodnotili tento proces, focus metódu a ich participáciu na štúdiu ako prínosnú.

Aplikovaním metódy Focus Groups v ošetrovatelstve sa vytvárajú aplikované poznatky. Nasledovalo kódovanie odpovedí, údajov z ohniskových skupín; analýza a interpretácia dát z ohniskových skupín. Stanovili sme analytické kategórie: 1. stimuly pre prijatie manažérskeho postu, 2. faktory na odmietnutie manažérskeho postu, 3. činnosti sestry manažérky podľa významnosti, 4. prínos manažérskej pozície a 5. oblasti podpory po prijatí manažérskeho postu. Získané údaje prezentujeme v prehľadových tabuľkách. V prípade kardinálnych dát uvádzame základnú štatistiku v podobe počtu respondentov, aritmetického priemeru, smerodajnej odchýlky, mediánu, minimálnej a maximálnej hodnoty, rozptylu.

Výsledky a diskusia

Focusové skupiny boli vedené s cieľom získať prehľad o faktoroch, ktoré by viedli sestry generácie Z k prijatiu alebo odmietnutiu manažérskej pozície. Kľúčovými oblasťami štúdie boli zistenia týkajúce sa motivačných faktorov k prijatiu riadiaceho postu. V rámci prvej analytickej kategórie uvádzame v tab. č. 21 motivačné faktory pre prijatie riadiacej pozície. Rozhodujúcimi stimulmi by pre sestry generácie Z bol vyšší plat ($\bar{x}=4,775$ z 5; $sd = 0,523$), kariérny rast ($\bar{x}=4,725$ z 5; $sd = 0,446$), získanie manažérskych skúseností ($\bar{x}=4,6$ z 5; $sd = 0,489$), možnosť zmeniť riadenie ošetrovatelstva v praxi ($\bar{x}=4,425$ z 5; $sd = 0,627$) a zmysluplná práca ($\bar{x}=4,075$ z 5; $sd = 0,685$). V kontrolnej otázke počas štruktúrovaných rozhovorov sme sa sestier pýtali, čo by ovplyvnilo ich rozhodnutie prijať ponúkanú pozíciu manažérky v deň konania focusových stretnutí. Motivačnými stimulmi pre prijatie riadiacej pozície bol plat ($n=30$), pracovný čas ($n=15$) a kariérny rast ($n=13$). Z hľadiska komparácie medzi jednotlivými focus group sme nepozorovali výraznejšie rozdiely v stimuloch. Sestry generácie Z očakávajú flexibilný pracovný čas, výhody, príjemné pracovné prostredie s využívaním moderných technológií (Sherman, Cohn, 2022).

Tabuľka 21 Motivačné faktory/stimuly pre prijatie manažérskeho postu

Motivačné faktory	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Sd</i>	x_m	<i>min.</i>	<i>max.</i>	<i>mod(x)</i>	s^2
Možnosť zmeniť riadenie ošetrovatelstva v praxi	40	4.425	0.627	4.5	3	5	5	0.394375
Kariérny rast	40	4.725	0.446	5	4	5	5	0.199375

Vyšší plat	40	4.775	0.523	5	3	5	5	0.274375
Získať manažérske skúsenosti	40	4.6	0.489	5	4	5	5	0.24
Postavenie	40	3.875	0.899	4	1	5	4	0.809375
Zmysluplná práca	40	4.075	0.685	4	2	5	4	0.469375
Byť mentorom	40	3.975	0.724	4	2	5	4	0.524375
Pracovný čas	40	3.85	0.988	4	1	5	4	0.9775
Zodpovednosť	40	3.7	0.927	4	1	5	4	0.86

Legenda: n - počet respondentov, \bar{x} - aritmetický priemer, sd - smerodajná odchýlka, x_m - medián, $min.$ - minimálna hodnota, $max.$ - maximálna hodnota, $mod(x)$ - modus, s^2 - rozptyl.

Ďalšou otázkou sme zisťovali v ktorej oblasti z pracovnej náplne manažérky by uvítali pomoc, podporu od skúsenej manažérky v začiatkoch ich manažérskeho pôsobenia. Dominantnou oblasťou bol manažment financií a plánovanie rozpočtu ($n=20$), účastníčky uvádzali, že majú obavy vyplývajúce z hmotnej zodpovednosti. Administratívnu činnosť ($n=17$) považujú sestry tiež za veľmi náročnú, čo dávame do súvislosti s charakteristikami generácie Z, s problémami s písaním textov. Sestry uvádzali administratívnu podporu ako potrebu pomoci a podpory od skúsenej manažérky so silnými administratívnymi zručnosťami. Manažérska komunikácia ($n=11$) ako tretia preferovaná oblasť pomoci a podpory súvisí so strachom generácie Z rozprávať tvárou v tvár, sú zvyknutí komunikovať iba cez sociálne siete. Time manažment a motivácia podriadených boli tiež frekventovanými oblasťami pomoci. Odpovede sestier generácie Z korešpondovali so zisteniami týkajúcimi sa odmietnutia prijatia riadiacej funkcie.

Výsledky spracovaných údajov z druhej analytické kategórie - faktory na odmietnutie manažérskeho postu prezentujeme v tab. 22. K najčastejším dôvodom odmietnutia vedúcej pozície účastníci zaradili prevzatie vysokej zodpovednosti ($\bar{x}=3,775$ z 5; $sd = 1.036$), ktorá je spojená s riadiacou pozíciou, strach zo zlyhania ($\bar{x}=3,75$ z 5; $sd = 1.089$), z nevládnutia manažérskej pozície, veľké obavy z nevládnutia manažmentu financií a plánovania rozpočtu ($\bar{x}=3,675$ z 5; $sd = 1.081$), ktoré sestry spájali s nízkou finančnou gramotnosťou. Za významné faktory odmietnutia sestry považovali aj stres, stratu klinických zručností, administratívne činnosti, nerovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a neistotu zamestnania. K rovnakým zisteniam sme dospeli aj počas rozhovorov. Najčastejšími dôvodmi pre odmietnutie manažérskeho postu, ktoré účastníčky focusových skupín uvádzali, bol nedostatok manažérskych vedomostí a skúseností ($n=14$), vysoká zodpovednosť ($n=14$) a strach. Celkovo by odmietlo 25 participantov manažérsky post.

Tabuľka 22 Faktory na odmietnutie manažérskeho postu

Faktory	N	\bar{x}	Sd	x_m	$min.$	$max.$	$mod(x)$	s^2
Strach zo zlyhania	40	3.75	1.089	4	1	5	4	1.1875
Vysoká zodpovednosť	40	3.775	1.036	4	2	5	4	1.074375
Stres	40	3.675	1.058	4	1	5	3	1.119375
Nerovnováha medzi pracovným a súkromným životom	40	3.15	1.152	3	1	5	3	1.3275
Neistota zamestnania	40	2.45	0.998	3	1	4	3	0.9975
Strata klinických zručností	40	3.525	0.974	4	2	5	4	0.949375
Administratívna náročnosť	40	3.525	0.974	3	2	5	3	0.849375
Manažment financií, rozpočet	40	3.675	1.081	4	2	5	4	1.169375

Legenda: n - počet respondentov, \bar{x} - aritmetický priemer, sd - smerodajná odchýlka, x_m - medián, $min.$ - minimálna hodnota, $max.$ - maximálna hodnota, $mod(x)$ - modus, s^2 - rozptyl.

Lund, Thomas (2012) uvádzajú, že v priebehu nasledujúcich rokov zaznamenajú pozície vyššieho manažmentu extrémnu fluktuáciu, ktorá vytvorí obrovskú príležitosť pre lídrov novej generácie. Personalisti ale už dnes upozorňujú, že generácie Y a Z majú nedostatočnú sebadôveru zastávať vyššie manažérske pozície. Fenomén nástupníctva vo vodcovstve v ošetrovatelstve bude mať vplyv na všetky generácie a zmení celkovo zdravotnícky sektor, pretože sestry generácie Z prichádzajú do praxe. Viaceré zahraničné štúdie poukázali na skutočnosť, že sestry nemajú záujem zastávať vedúce pozície. Autori uskutočnili výskum v Oregone na vzorke 1201 sestier. 53 % respondentov by malo záujem o riadiaci post. K významným motivujúcim prediktorom patrili roky praxe, príprava na vedenie, výška platu a odmeny. Autori odporúčajú súčasným manažérkam na zlepšenie postojov sestier k riadeniu zvýšiť ich participáciu a zapojenie do každodenných manažérskych činností, poskytnúť im vzdelávanie a podporu (Al Sabei et al., 2018). Zamestnávateľia môžu podporovať sestry generácie Z školeniami a koučovaním vo vedení, získavaní zručností pri riešení problémov a rozhodovaní, tímovej práce, komunikačných zručností, poskytovať príležitosť napredovať v rámci organizácie, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, lepšie alebo konkurencieschopnejšie odmeňovanie a výhody, rešpekt, uznanie a prístup k príležitostiam na vzdelávanie a rozvoj (Stanley, 2010).

V ostatnej dekáde pribúda štúdií, ktoré sa zaoberajú generačnými rozdielmi v hodnotách práce, najmä so zameraním na manažérske záujmy. Súčasnosť poukazuje, že vstup generácie Z, nazývanej aj post-mileniáli, na trh práce vytvára určité napätie. Táto mladá pracovná generácia

sa správa viac narcisticky, sú mentálne labilnejší, zameraní na úspech a sociálne prepojenia. Sestry generácie Z kladú dôraz na osobný rozvoj a vzťahy, pretože sú na začiatku svojej kariérnej dráhy. Vysoký dôraz generácie Z na pracovné vzťahy môže predstavovať vekovo podmienenú preferenciu intenzívnej sociálnej výmeny. Generácia Z chce byť motivovaná peňažnými odmenami, chce v práci rozmanitosť stimulov, výziev a nových vecí. Zistenia a závery mnohých štúdií akcentujú potrebu nového spôsobu vedenia (Stiglbauer et al., 2022). Generačná teória naznačuje, že pracovné hodnoty sa menia spolu s nástupom generácie Z, ktorá bola doteraz relatívne neprebádaná (Maloni et al., 2019). Hampton, Welsh (2019) vo svojej prierezovej štúdií zistili, že najdôležitejšími pracovnými hodnotami sestier generácie Z bolo pomáhať ľuďom a mať prácu, ktorá je zaujímavá a pútavá a zároveň ponúka istotu zamestnania a dobré benefity. Yi et al. (2022) definujú pracovné hodnoty ako „*hodnoty, ktoré jednotlivci považujú za dôležité pre svoju prácu (napr. plat, pracovné podmienky, autonómia). Keď sú pracovné hodnoty jednotlivcov uspokojené, vykazujú vyššiu mieru spokojnosti s prácou a je menej pravdepodobné, že opustia svoje zamestnanie. Pracovné hodnoty slúžia ako kritériá na hodnotenie pracovných miest a pracovného prostredia, ktoré riadia rozhodnutia zamestnancov súvisiace s prácou a motivujú ich činy, či sa uchádzať o prácu alebo ju ukončiť, alebo dokonca akceptovať jednu prácu pred druhou.*“ Americká štúdia na vzorke 525 študentov ošetrovateľstva generácie Z dospela k záveru, že najdôležitejšími pracovnými hodnotami bolo pomáhať ľuďom, mať zaujímavú a pútavú prácu, mať istotu stabilného zamestnania a benefity (Yi et al., 2022).

Zaujímalo nás hodnotenie, vnímanie činností, úloh manažérok ošetrovateľstva sestrami generácie Z podľa významnosti. Sestry mali zoradiť odpovede od 1 po 8, pričom 1 - najdôležitejšia úloha a 8 - najmenej významná/dôležitá úloha. Sestry generácie Z považujú za najvýznamnejšiu úlohu sestry manažérky samotné riadenie úseku ošetrovateľstva a najmenej dôležitú supervíziu (Tabuľka 23).

Tabuľka 23 Hodnotenie činností manažérky ošetrovateľstva podľa významnosti

Poradie	Úlohy manažérky	\bar{x}
1.	Riadenie úseku, oddelenia	1.875
2.	Komunikácia	3.875
3.	Riadenie administratívnych záležitostí	4.225
4.	Motivácia zamestnancov	4.5
5.	Zostavovanie rozpočtu	4.65
6.	Vzdelávanie zamestnancov	4.925
7.	Kontrola	5.45
8.	Supervízia	6.5

Legenda: \bar{x} - aritmetický priemer

Participantov sme sa pýtali ako hodnotia a vnímajú svoju nadriadenú. Prezentujeme niektoré odpovede:

Participant (P4-red FG): „*Je skúsená, má autoritu, vie koordinovať podriadených, dbá na dodržiavanie predpisov, noriem a smerníc.*“

Participant (P6-red FG): „*Je pre mňa vzorom. Vie efektívne riešiť vzniknuté problémy, asertívne a slušne kritizovať.*“

Participant (P15-red FG): „*Vzdelaná, má prehľad, rozhladená, má prirodzenú autoritu, empatická, má výborný time manažment, je ľudská, pozitívna, energická, profesionálna líderka.*“

Participant (P5-green FG): „*Je skúsená, vzdelaná, obľúbená, má prirodzený rešpekt, vážim si ju. Podriadení sa jej zverujú.*“

Participant (P9-green FG): „*Je výborná sestra, veľmi dobrý človek, ale nie manažérka. Nevie viesť tím, my sa vedieme samé, nerieši interné problémy.*“

Participant (P15-green FG): „*Nadriadenú vnímam ako profesionála, ktorá zvláda svoju pozíciu.*“

Participant (P3-blue FG): „*Rešpektujem ju, i napriek tomu, že nesúhlasím s riadením niektorých oblastí. Neposkytuje nám informácie.*“

Participant (P5-blue FG): „*Nemá dobrý time manažment, je neustále v strese, zabúda, všetko robí pod tlakom. Mohla by s nami viacej komunikovať.*“

Participant (P9-blue FG): „*Je iniciátorka zmien, snaží sa zakomponovať do práce vždy najnovšie trendy. Vedie nás.*“

Autori Cresnar & Nedelko (2020) vo svojej štúdii skúmali súlad medzi osobnými hodnotami budúcich lídrov a hodnotami potrebnými pre pracovisko. Na základe Schwartzovej teórie hodnôt skúmali vplyv osobných hodnôt generácií Y a Z na ich sklony k vodcovstvu. Výsledky výskumu medzi 371 účastníkmi z generácií Y a Z odhalili, že moc a úspech, otvorenosť zmenám a zachovanie hodnôt najvýraznejšie ovplyvňujú ich manažérske aspirácie. Z ďalších výsledkov vyplynul slabý súlad medzi osobnými hodnotami budúcich lídrov a hodnotami pracoviska. Generácia Z na pracovisku očakáva, že bude mať pozitívne a blízke vzťahy so svojimi vedúcimi a spolupracovníkmi. Očakávajú prácu v produktívnych tímoch, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, aby sa zamerali na svoj osobný život mimo práce a založili si vlastnú rodinu oveľa skôr ako iné generačné kohorty. To znamená, že priami nadriadení a manažéri sú vnímaní tak, že majú významný vplyv na kariéru a životy generácie Z, pretože generácia Z očakáva spojenie ich práce a života. Manažéri sa budú musieť pripraviť na mentorovanie zamestnancov generácie Z a zmeniť ich postoj k medzil'udským vzťahom v práci (Bahrte & Dirani, 2022). Aj Sherman & Cohn (2022) potvrdzujú, že sestry generácie Z očakávajú pozitívny vzťah

so svojou nadriadenou. Odporúčajú manažérkam začať s kariérnym koučovaním u vytipovaných sestier, ktoré preukazujú manažérsky „drive“. Prijímací pohovor so sestrami generácie Z viesť ako „pozitívny zážitok“, zanechať dobrý dojem, lebo sestry sa pravdepodobne podelia so svojimi skúsenosťami na sociálnych sieťach. Generácia Z je vizuálna generácia. Vyrástli vo svete smartfónov a sú zvyknutí hľadať odpovede na svoje otázky prostredníctvom online zdrojov. Zatiaľ čo iné generácie uprednostňujú osobné stretnutia, telefonáty alebo textové správy, generácia Z využíva vizuálne platformy sociálnych médií ako je Instagram. Sú závislí od technológií a sociálnych médií, preto je veľmi obtiažne požadovať od študentov a sestier generácie Z, aby odložili svoj mobil do skrinky (Hilton, 2023). Manažérky a pedagógovia by mali začleniť vizuálne prvky do komunikácie s generáciou Z, ale súčasne opakovane zdôrazňovať, že pre sestry generácie Z je dôležitá verbálna komunikácia s pacientmi a aktívne využívanie haptiky - dotyku, najmä u starších pacientov.

Tabuľka č. 24 sumarizuje vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k manažmentu v ošetrovatelstve a na základe literárnych zdrojov odporúčania pre manažérky.

Tabuľka 24 Vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k manažmentu v ošetrovatelstve

Riadenie sestier generácie Z	
Charakteristiky kohorty vo vzťahu k manažmentu v ošetrovatelstve	Odporúčania pre manažérky ošetrovatelstva
<ul style="list-style-type: none"> - Generácia Z na pracovisku očakáva, že bude mať pozitívne a blízke vzťahy so svojimi nadriadenými. - Chcú prácu v produktívnych tímoch. - Požadujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. - Očakávajú mentoring. - Nemajú záujem zastávať riadiace pozície. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plánovať nástupníctvo. - Identifikovať sestry s manažérskym potenciálom. - Aktívne zapojenie manažérok ošetrovatelstva do vzdelávania budúcich sestier. - Podporovať partnerstvá s vzdelávacími inštitúciami. - Vypracovať a implementovať programy rozvoja vodcovstva. - Vypracovať príručku pre manažérky ošetrovatelstva o generačných kohortách v ošetrovatel'skej praxi (ABC o XYZ).

	-Zamerat' sa na komunikáciu - vytvoriť elektronické komunikačné platformy. - Mentorovať sestry generácie Z.
--	--

Zdroje: Hilton, 2023; Bahrata, Dirani, 2022; Cresnar, Nedelko, 2020; Sherman, Cohn, 2022; Griffith, 2012; Martins et al., 2019; Sherman et al., 2013; Choi et al., 2022; Hulková, Meluš, Gullerová, 2023.

Manažérka na každom stupni riadenia v ošetrovatel'stve by mala plánovať svoje nástupníctvo, zapájať vytipované sestry do manažérskych činností, pretože ak sestry majú obmedzenú možnosť sledovať svoje nadriadené v každodenných činnostiach, nebudú rozumieť kľúčovým úlohám a povinnostiam, napríklad ako je finančný manažment. Generačné rozdiely predstavujú výzvy pre súčasné manažérky. Riadenie sestier, ktoré myslia a správajú sa odlišným spôsobom z dôvodu rozdielných základných osobných a generačných hodnôt, najmä komunikácie, angažovanosti a odmeňovania vyžaduje od manažérok pochopenie vzťahu medzi odlišnými osobnými charakteristikami a prístupmi k práci, ktoré sú vlastné každej generácii, pochopenie, ako životné skúsenosti ovplyvňujú základné osobné hodnoty a vytvorili pracovnú etiku, ktorá ovplyvňuje profesionálne pracovné správanie.

Zloženie ošetrovatel'skej pracovnej sily má v sebe mix generačných kohort. Tento mix vyžaduje odlišný prístup ku komunikácii, k angažovanosti rôznymi spôsobmi, k oceňovaniu rôznymi prostriedkami, a preto má sklon ku konfliktom v pracovných vzťahoch (Hendricks, Cope, 2013). Generácia Z sa stala predmetom výskumov markantnejšie od roku 2018. Existuje potreba ďalších štúdií v rôznych aspektoch týkajúcich sa sestier generácie Z na trhu práce. Táto generácia je motivovaná hľadaním svojej vysnívanej práce a príležitostí na rozšírenie svojich zručností, bude meniť zamestnanie častejšie ako ostatné generácie pred nimi a ak nebudú s niečím spokojní, sú pripravení okamžite opustiť pracovisko a hľadať si iné uplatnenie na trhu práce. Motivačnými faktormi pre túto kohortu sú možnosti postupu, zvýšenie platu, zmysluplná práca a pracovný tím (Benítez-Márquez et al., 2021).

Naším zámerom bolo aj zistiť v čom by spočíval prínos účastníkov štúdie po prijatí manažérskej pozície v samotnom riadení ošetrovatel'stva (tab.č. 25). Sestry uvádzali, že by chceli podporovať svojich podriadených ($\bar{x} = 4,8$ z 5; $sd = 0,509$), chceli by iniciovať zmeny v ošetrovatel'stve ($\bar{x} = 4,75$ z 5; $sd = 0,433$), chceli by byť vzorom pre svojich podriadených ($\bar{x} = 4,675$ z 5; $sd = 0,565$), podporovať spoluprácu v tíme ($\bar{x} = 4,55$ z 5; $sd = 0,3975$).

Tabuľka 25 Prínos manažérskej pozície

Faktory	N	\bar{x}	Sd	x_m	$min.$	$max.$	$mod(x)$	s^2
Vzor pre podriadených	40	4.675	0.565	5	3	5	5	0.319375
Charizma	40	4.2	0.781	4	2	5	4	0.61
Iniciátor zmeny	40	4.75	0.433	5	4	5	5	0.1875
Podpora pre zamestnancov	40	4.8	0.509	5	3	5	5	0.26
Vízia	40	4.525	0.631	5	3	5	5	0.399375
Finančná gramotnosť	40	4.475	0.631	5	3	5	5	0.399375
Podpora spolupráce	40	4.55	0.630	5	3	5	5	0.3975

Legenda: n - počet respondentov, \bar{x} - aritmetický priemer, sd - smerodajná odchýlka, x_m - medián, $min.$ - minimálna hodnota, $max.$ - maximálna hodnota, $mod(x)$ - modus, s^2 - rozptyl.

Sestry generácie Z potrebujú od súčasných manažérok mentorstvo a spätnú väzbu. Z analýzy údajov z troch fokusových skupín odporúčame manažérkam ošetrovateľstva vypracovať a implementovať programy nástupníctva, pripravovať sestry, u ktorých sa prejaví potenciál pre manažovanie, na plnenie úloh, ktoré sú požadované na riadiacom poste. Sherman, Cohn (2022) uvádzajú, že sa v ostatných rokoch zmenil aj nábor nových sestier. Väčšina nových zamestnancov je v kohortách Millennial alebo generácie Z. Tento trend bude pokračovať, pretože Baby Boomers opustia túto profesiu v priebehu nasledujúcich päť rokov. Sestry generácie Z majú iné očakávania od zamestnávateľov ako predchádzajúce generácie a náborové stratégie používané v minulosti nemusia byť teraz účinné. Väčšina uchádzačov má nedostatočné alebo žiadne pracovné skúsenosti v ošetrovateľskej praxi a nový absolvent, ktorý prijme pracovnú pozíciu, pravdepodobne nezostane v práci viac ako dva roky. Mladé sestry nepovažujú povolanie sestry za svoje celoživotné zamestnanie a od manažérov očakávajú, že ich budú koučovať, aby dosiahli svoje profesionálne ciele. Viacerí autori odporúčajú pre efektívny nábor využívať sociálne médiá.

Sestry generácie Z vstúpili do praxe, na pracovný trh a postupne budú pribúdať informácie a štúdie o tejto generačnej kohorte. V súčasnosti sú v praxi štyri generácie sestier a výzvou pre manažérky sa stávajú práve sestry generácie Z, ktoré sa od predchádzajúcich generácií líšia svojimi vlastnosťami, hodnotami, požiadavkami. Poznanie špecifik generácie Z pomôže manažérkam ošetrovateľstva plánovať nástupníctvo a pripraviť sestry na prevzatie riadiacich pozícií (Hulková, 2023). Na efektívne plánovanie nástupníctva v riadení ošetrovateľstva je potrebné poznať faktory a stimuly, ktoré by motivovali sestry generácie Z zastávať manažérske

pozície. V zahraničných databázach sa objavili výskumy o generácii sestier Z, ale s odstupom času bude potrebné pokračovať v realizácii ďalších štúdií.

Záver

Budúcnosť riadenia ošetrovateľstva očakáva výrazná transformácia. Plánovanie poskytovania ošetrovateľskej starostlivosti bude vyžadovať z futurologického hľadiska nové a silné vedenie sestier. Generácia sestier Z má od práce špecifické očakávania a ak sa nespĺnia, odídu z profesie. Zistenia z tejto štúdie poskytujú cenné poznatky o názoroch a postojoch tejto generácie sestier a môžu významne pomôcť súčasným manažérkam ošetrovateľstva vytvoriť vhodné stratégie ich udržania v praxi a plánovanie nástupníctva. Programy nástupníctva by mali byť zamerané na identifikáciu a prípravu kandidátov na nástupníctvo, manažérske kompetencie a procesy implementácie programu plánovania nástupníctva. Taktiež je potrebné zvážiť dôsledky nástupníctva a ne/pripravenosti sestier generácie Z na budúcnosť riadenia ošetrovateľstva a aj dôsledky pre zdravotnícke zariadenia.

Manažérky ošetrovateľstva musia plánovať nástupníctvo na všetkých úrovniach riadenia. Súčasný a predpokladaný globálny nedostatok sestier, ekonomické, politické a sociálne faktory ovplyvňujúce poskytovanie ošetrovateľskej starostlivosti, robia z efektívneho plánovania nástupníctva absolútnu nevyhnutnosť pre profesiu sestry (Griffith, 2012).

Limity

Interpretácia výsledkov štúdie, reprezentatívnosť zistení a ich použiteľnosť v globálnom kontexte je limitovaná veľkosťou vzorky sestier generácie Z na začiatku ich kariéry. I napriek tomu sú zistenia cenné pre vytvorenie súhrnného obrazu o problematike generácie sestier Z v manažérskej praxi.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Al Sabei, SD, Ross, AM, & Lee, ChS. (2018). Factors influencing nurses' willingness to lead. *Journal of Nursing Management*. doi.org/10.1111/jonm.12698.

Ay, F, & Polat, S (2022). Opinions of Generation X Nurse Managers on Generation Y Nurses: A Qualitative Study. *Journal of Nursing and Practice*. 5(1):388-397. 10.36959/545/410.

Bahrte, B, & Dirani, K (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *Eur. J. Train. Dev.* 46(1-2):139-157. doi:10.1108/EJTD-07-2020-0124.

Bejtkovský, J (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*. 8(4):105-123. 10.7441/joc.2016.04.07.

Benítez-Márquez, MD, Sánchez-Teba, EM, Berudez-González, G, & Nunez-Rydman, ES (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Front Psychol*. 12:736820. doi: 10.3389/fpsyg.2021.736820.

Cresnar, R, & Nedelko, Z (2020). Understanding future leaders: how are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0? *Journal Sustainability*. 12:4417. doi.org/ 10.3390/su12114417.

Čvirik, M (2018). Vybrané znaky generácie Y na trhu práce. *Ekonomika a spoločnosť*. 19(2):158-165.

Denton, J, Evans, D, & Xu, Q (2020). Older nurses and midwives in the workplace: A scoping review. *Collegian Journal of the Royal College of Nursing Australia*. 28(2):222-229. doi:10.1016/j.colegn.2020.06.004.

Chicca, J, & Shellenbarger, T (2019). A new generation of nurses is here. Strategies for working with Generation Z. *American Nurse Today*. 14(2): 48-50.

Choi, PP, Wong, SS, Lee, WM, & Tiu, MH (2022). Multi-Generational Perspectives on the Competencies Required of First-Line Nurse Managers: A Phenomenological Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 19:10560. doi:/10.3390/ijerph191710560.

Chung, SM, & Fitzsimons, V (2013). Knowing Generation Y: a new generation of nurses in practice. *British journal of nursing*. 22(20):1173-9. doi:10.12968/bjon.2013.22.20.1173.

Fabrici, Z (2024). 4 generácie na pracovisku: Ako spojiť a využiť ich potenciál naplno? <https://blog.profesia.sk/4-generacie-na-pracovisku-ako-ich-spojiti-a-vyuziti-ich-potencial-naplno/>

Gabrielova, K, & Buchko, AA (2021). Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*. 64(4): 489-499. doi:10.1016/J.BUSHOR.2021.02.013.

Gan I (2020). A Scoping Review of the Nursing Workforce's Changing Demography: Supporting Baby-Boomer Nurses. *J Nurs Manag*. 28 (7):1473-1480. doi:10.1111/jonm.13132.

- Griffith, MB (2012). Effective succession planning in nursing: a review of the literature. *Journal of Nursing Management*.20 (7):900-911. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01418.x.
- Hampton, D, & Welsh, D (2019). Work Values of Generation Z Nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 49(10):480-486. doi:10.1097/NNA.0000000000000791.
- Hendricks, JM, & Cope, VC (2013). Generational diversity: what nurse managers need to know. *J of Advanced Nursing*. 69(3): 717-725. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x.
- Hilton, L (2023). *Generation Z Nurses Brings new perspective in healthcare*. <https://resources.nurse.com/generation-z-nurses-bring-perspective-healthcare>
- Hulková, V (2023). Perspektívy generácie sestier Z v nástupníctve v riadení ošetrovateľstva. *Prohuman*. <https://prohuman.sk/osetrovatelstvo/perspektivy-generacie-sestier-z-v-nastupnictve-v-riadeni-osetrovatelstva>
- Iorgulescu, MC (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*. XVIII (1): 47-54.
- Inspirer. (2021). *Je multigeneračná pracovná sila výhodou?* <https://inclusiveworkplace.eu/sk/2021/11/30/is-multigenerational-workforce-an-asset/>
- Inspirer. (2022). *Rovnováha medzi pracovným a osobným životom z pohľadu rôznych generácií*. <https://inclusiveworkplace.eu/sk/2022/11/11/work-life-balance-from-the-perspectives-of-different-generations/>
- Jakubek, M (2016). *Pracovná sila rôznych generácií*. <https://mayako.sk/pracovna-sila-roznych-generacii/>
- Jankelová, N, & Joniaková, Z (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare*. 9(3):346. doi:10.3390/healthcare9030346.
- Koničková, J (2023). *Aká je generácia Z?* www.eduworld.sk
- Le Coz, M (2024). *Ako prilákať a udržať si zamestnancov z generácie Z*. Mazars. <https://slk.mazars.sk/Home/O-nas/Novinky-podujatia-a-publikacie/Publikacie/Publikacie/Business-It-s-Personal/Ako-prilakat-a-udrzat-si-zamestnancov-generacie-Z>
- Leslie, B, Anderson, C, Bickham, C et al. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*.33:171-187. doi:10.1007/s10672-021-09366-2.
- Lund, BL, Thomas, RE (2012). Advice for Tomorrow's Leaders: Millennial Leadership during the Leadership Succession Crisis. *Leadership & Organizational Management Journal*. www.ebsco.com
- Maloni, M, Hiatt, MS, & Campbell S (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *Int J Manag Educ*. 17(3):100320.

Martins, BG, Silva, LMC, Capaccioli, BRBS, Neves, VR, & Balsanelli, AP (2019). *Development and validation of a leadership training program for nurses*. *Texto Contexto Enferm.* 28:e20180048. doi:/10.1590/1980-265X-TCE-2018-0048.

Mattlhaba, KL (2023). The perceived effects of generational diversity on supervision of new professional nurses in public hospitals. *Health SA.* 28:2227. doi:10.4102/hsag.v28i0.2227.

Safrankova, JM, & Sikyr, M (2018). A new generation on the labor market and challenges faced by current human resource management practice. *International Journal of Social Sciences.* VII (1):95-111. doi:10.20472/SS.2018.7.1.006.

Siposova, Z (2023). *Generácia Z mení súčasné pracovné prostredie. Od zamestnania vyžaduje najmä rovnováhu, flexibilitu a dobrú mzdu.*
<https://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000141/2500873/Generacia-Z-meni-sucasne-pracovne-prostredie--Od-zamestnania-vyzaduje-najma-rovnovahu--flexibilitu-a-dobru-mzdu>

Sherman, RO, Dyess, SM, Hannah, E, & Prestia, A (2013). Succession planning for the future through an academic-practice partnership: A nursing administration master's program for emerging nurse leaders. *Nursing Administration Quarterly.*37(1):18-27.
doi:10.1097/NAQ.0b013e31827514ba.

Sherman, RO, Saifman, H, Schwartz RC, & Schwartz, ChL (2015). Factors that lead Generation Y nurses to consider or reject nurse leader roles. *NursingPlus Open.* 1: 5-10.
doi.org/10.1016/j.npls.2015.05.001.

Sherman, RO, & Cohn, TM (2022). *Recruiting Millennial and Gen Z nurses.*
www.myamericannurse.com

Stanley, D (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management.* 18: 846-852.

Stiglbauer, B, Penz, B, & Batinic, B (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Front.Psychol.* 13. doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072.

Yi, S, Casey, M, & Micah DJP (2022). What are the work values of Generation Z nurses? *Australian Nursing & Midwifery Journal.* www.anmj.org.au

5 ŠPECIFIKÁ KOMUNIKÁCIE SESTIER GENERAČNÝCH KOHORT X,Y,Z

Ciele kapitoly:

1. Charakterizovať špecifiká komunikácie jednotlivých generačných kohort.
2. Analyzovať komunikáciu sestier manažérok pri riadení generačne diverzifikovaného ošetrovateľského tímu.
3. Posúdiť komunikačné schopnosti a zručnosti sestier generácie Z v manažérskej komunikácii.

Kľúčové slová: Komunikácia. Konflikty. Generačná diverzita. Sestry.

Vďaka technologickému pokroku a predlžovaniu priemernej dĺžky života majú v súčasnosti štyri generácie sestier možnosť pracovať spoločne. Každá generácia je však odlišná, má svoje špecifické potreby, skúsenosti, sociálne a kultúrne návyky, čo formuje spôsob správania a komunikácie medzi rôznymi ľuďmi. Preto je pravdepodobné, že od Baby Boomers až po generáciu Z budú rozdiely súvisiace s jazykovými a komunikačnými nástrojmi vytvárať prekážky efektívnej spolupráce a účinného dialógu v multigeneračných pracoviskách. Každá generácia hovorí svojim vlastným jazykom, má typické komunikačné štýly (Inspirer, 2022). Rovnaký názor zastáva aj Uzialko (2024). Riadenie pracovnej sily, ktorá je vekovo rozmanitá, je pre vedúcich pracovníkov výzvou. Komunikačné štýly predstavujú najväčší rozdiel medzi pracovníkmi z rôznych generácií. S cieľom preklenúť priepasť medzi rôznymi štýlmi komunikácie a viesť pozitívny a efektívny dialóg medzi generáciami je potrebné nájsť spoločný jazyk. Efektívne riadiť viacgeneračný tím znamená vyhovieť potrebám zamestnancov a brať do úvahy ich rôznorodé komunikačné preferencie, identifikovať trendy naprieč generáciami a pokúsiť sa nastaviť komunikačný štýl, ktorý vyhovuje všetkým.

Komunikácia je podľa Szarkovej (2018, s. 13) „*výmena informácií, pocitov a postojov, ktorá vedie k zdieľaniu spoločných informácií a poznatkov medzi účastníkmi komunikácie*“. V komunikácii ide o tvorbu nových komunikačných obsahov, ktoré vzniknú na základe prieniku informácií a poznatkov účastníkov komunikácie. V každej organizácii je komunikácia úzko spätá so systémom riadenia a tak ako sa mení systém riadenia, menia sa aj formy komunikácie. Interpersonálna komunikácia v organizácii prebieha nepretržite a je produktom medziľudských vzťahov.

V profesijnom živote je komunikácia jeden z najdôležitejších prvkov, ktoré vytvárajú medziľudské vzťahy. Všeobecne zaznamenávame trend zvyšujúcich sa požiadaviek zamestnávateľov na komunikačné schopnosti zamestnancov. Komunikatívnosťou sa rozumie schopnosť rozumieť a byť zrozumiteľný, včas informovať, byť otvorený, trvať na svojom názore a brať na zreteľ kultúrne rozdiely účastníkov komunikácie. Schopnosť komunikovať patrí na základe svojej komplexnosti k najdôležitejším a najzložitejším soft skills. Komunikačné kompetencie obsahujú techniky rétoriky, vyjednávania, pýtania sa, argumentácie, schopnosť viesť rozhovor, pričom je nutné sa orientovať na cieľ a zhrnutie výsledkov, reč tela, umenie prezentovať a taktizovať (Hulková, 2012).

Komunikácia je základným spojovacím článkom medzi ľuďmi, práve vďaka komunikácii môžu ľudia v rôznych organizáciách pracovať efektívnejšie. Aktuálnou témou dnešnej doby sú generačné rozdiely na pracovisku. Každá generácia má iné návyky, schopnosti, očakávania a nároky, ktoré sú spúšťačmi, zdrojmi konfliktov a napätia na pracovisku, čo sa následne negatívne prejaví na medziľudských vzťahoch, na celkovej atmosfére v spoločnosti a produktivite zamestnancov. Každá z generácií má pre zamestnávateľa pridanú hodnotu, a preto nie je správne nahradiť starších pracovníkov mladšími, ale podporovať ich vzájomnú komunikáciu a obojstrannú výmenu skúsenosti. Aj v tejto kapitole sme sa zamerali na špecifiká komunikácie generačných kohort X, Y a Z. Rozdiel medzi generáciami sa podľa Čápa (2024) prejavuje aj v spôsobe komunikácie, mnohé slová, ktoré mladí ľudia používajú, už staršie generácie nepoznajú a nerozumejú im. Digitálne inovácie urýchlili a zefektívnilo komunikáciu. Poskytujú ľuďom možnosť vyjadriť sa, zoznámiť sa, vzdelávať sa, zvýšiť si kvalifikáciu. Na strane druhej však prehĺbili medzigeneračnú digitálnu priepasť. Mobilný telefón - fenomén doby - generácia Z nevyužíva na telefonovanie, maximálne na posielanie sms rodičom. Používajú ho na komunikáciu cez sociálne siete a ako nepretržitý prístup k internetu. Počúvajú na ňom podcasty a hudbu. 99 % generácie Z komunikuje cez Messenger, WhatsApp alebo Vibe. Počas pandémie sa i na Slovensku zvýšil počet seniorov, ktorí začali používať email a čítať online. 44 % seniorov používa email, rovnaké percento seniorov začalo používať aj internetbanking. V rámci EÚ v roku 2020 najviac seniorov vo veku od 65 do 74 rokov používalo internet v Dánsku (94 %), nasledovalo Švédsko a Luxembursko (91 %). Slovenskí seniori podobne ako v Českej republike výrazne zaostávajú v digitálnej gramotnosti, internet používalo iba 33 % osôb v seniorskom veku. Horšie výsledky boli zaznamenané v Bulharsku (25 %) a Chorvátsku (28 %). Rok 2023 priniesol prekvapivú zmenu a internet využívalo až 70 % slovenských dôchodcov. Nadalej však ostáva 23 % seniorov, ktorí odmietajú nové technológie akokoľvek používať.

O zvyšovanie digitálnej gramotnosti majú prevažne záujem ženy-seniorky (Čáp, 2024). Zaujímavé poznatky prezentuje Uhlířová (2023). Podľa autorky sú dnešní ľudia nervózni, keď nemajú signál v mobile, niektorí dokonca odmietajú ísť na miesta bez signálu, desí ich predstava byť offline, že prídu o aktuálne informácie. V zahraničnej literatúre sa v tejto súvislosti objavili nové diagnózy: „FOMO - Fear of Missing Out“ - strach, že niečo zmeškáme, nestihneme; „nomofóbia - No Mobil Phone“ - strach zo straty mobilu, „Kyberchondria“ - choroba z vyhľadávačov - napr. Google - človek si príznak vyhľadá na internete a potom trpí úzkosťou, že má závažné ochorenie, „Hikikomori syndróm“ – sociálna fóbia, kedy človek prakticky neopúšťa svoj byt a nadmerne používa technológie. Bol popísaný v Japonsku najmä u mladých mužov. Jedinec je úplne odtrhnutý od reality. Podľa zahraničných štúdií trpí týmito stavmi až 60 % populácie. On line závislosť hrozí 7 % mužom a 5 % žien vo veku do 25 rokov. Koníčková (2023) poukazuje na negatívne charakteristiky generácie Z týkajúce sa komunikácie: nerešpektovanie súkromia, nevedia, čo je diskrétnosť, svoje súkromie zverejňujú na Instagrame, Facebooku, či ide o hudbu alebo sexuálne zážitky. Otvorene sa vyjadrujú v diskusných fórach. Nechápu ľudí, ktorí si strážia svoje súkromie. Majú problémy dodržiavať vnútorné predpisy organizácií, zamestnávateľov, chrániacich súkromie iných alebo týkajúce sa citlivých údajov. Z futurologického hľadiska je už dnes zrejmé, že táto ich črta výrazne ovplyvní a zmení komunikáciu na pracovisku. To, čo dnes považujeme za dôverné, chránené v pracovnoprávnom vzťahu, bude v budúcnosti otvorené a prístupné. Jedinci generácie Z túžia po nezávislosti, ale na druhej strane potrebujú neustále usmerňovanie, pomoc, radu od rodičov, učiteľov, nadriadených. Majú problém komunikovať tvárou v tvár, keďže sú zvyknutí na e-mailovú alebo telefonickú komunikáciu. Neovládajú gramatiku, na opravu gramatických chýb používajú automatické softvéry, v ich komunikačnom prejave je veľa rozličných skratiek a anglických výrazov. Aj štúdia Choi et al. (2022) priniesla pohľad na rozdiely v preferovanom spôsobe komunikácie rôznych generácií sestier. Sestry generácie Z majú menší záujem o priamy fyzický kontakt s ostatnými. Sú ľahko frustrované zdĺhavými diskusiami na stretnutiach a uprednostňujú okamžitú spätnú väzbu a iné spôsoby komunikácie (napr. e-maily a okamžité správy cez telefón). Vysoko oceňujú tímovú súdržnosť a pri práci preferujú kolektívny prístup a spoluprácu. Preferujú, aby každý hovoril sám za seba a zdieľal svoje názory a všetky názory by mali byť uznané. Generácie Z vyrástla v digitálnej ére s rýchlym technologickým pokrokom, explóziou informácií, čo im umožnilo absorbovať množstvo nových informácií, schopnosť multitaskingu a prispôbovanie sa zmenám. Zay (2021) uvádza, že mladí ľudia generácie Z sú online asi deväť hodín denne, preferujú interakciu tvárou v tvár cez obrazovku. Zdieľanie

informácií online je pre túto generáciu prirodzené a môže byť užitočné aj pri hľadaní odpovedí na otázky súvisiace s ošetrovatelstvom.

Každá generácia má iné preferencie v komunikácii, preto je dôležité, aby ľudia na medzigeneračných pracoviskách porozumeli najlepšiemu spôsobu komunikácie s ostatnými. Od generácie Baby Boomers až po Z je dôležité pochopiť jedinečný komunikačný štýl každej generácie, ktorý môže ľuďom umožniť lepšiu komunikáciu. Prispôsobenie sa rôznym komunikačným preferenciám je kľúčovou súčasťou vytvárania inkluzívneho pracoviska. Osobná komunikácia je preferovaný spôsob komunikácie generácie Z so svojimi manažérmi, tým sa výrazne líšia od Mileniálov. Generácia Z požaduje, aby ich nadriadení boli čestní, úprimní, otvorení, potrebujú im dôverovať. Oceňujú transparentnosť. Pochvala je obzvlášť dôležitá pre jedincov kohorty Z, najmä v ich prvom zamestnaní po ukončení štúdia. Sú zvyknutí na pravidelnú spätnú väzbu v podobe známok a hodnotení, preto ju očakávajú aj od manažérov. Mileniáli sa vyhýbajú interakcii tvárou v tvár, namiesto toho uprednostňujú na komunikáciu s nadriadenými e-mail alebo posielanie textových správ, sms. Preferovanou formou komunikácie generácie X je tiež email. Baby Boomers uprednostňujú osobné rozhovory, aj po telefóne, niektorí používajú aj spôsoby online komunikácie (NDMU, 2019). Identické charakteristiky medzigeneračnej komunikácie prezentuje portál Inspirer (2022). Väčšina Baby Boomerov uprednostňuje telefonovanie alebo osobný rozhovor. Preto hoci niektorí z nich používajú online komunikačné nástroje, viaceré štúdie ukázali, že najlepším spôsobom komunikácie s nimi v práci je osobný rozhovor. Príslušníci generácie X boli prvými používateľmi elektronickej pošty a iných digitálnych komunikačných nástrojov. Uprednostňujú používanie krátkych správ a vzhľadom na ich schopnosť používať niektoré technologické komunikačné zariadenia sú považovaní za most, ktorý preklenie priepasť medzi Mileniálmi alebo generáciou Z a staršími pracovníkmi, Baby Boomers. Väčšina Mileniálov je digitálne založených a zvykne komunikovať s ostatnými prostredníctvom svojich smartfónov. Mileniáli uprednostňujú online konverzácie pred osobnými interakciami, najlepším spôsobom komunikácie s Mileniálmi je komunikácia prostredníctvom telefónov alebo počítačov.

Príslušníci generácie Z trávia väčšinu svojho každodenného života pred obrazovkou. Uprednostňujú rýchlu komunikáciu a očakávajú, že odpovede dostanú čo najrýchlejšie. Avšak v práci generácia Z uprednostňuje skôr komunikáciu tvárou v tvár.

5.1 VPLYV GENERAČNEJ DIVERZITY OŠETROVATEĽSKÉHO TÍMU

NA EFEKTÍVNOSŤ KOMUNIKÁCIE SESTIER MANAŽÉROK

V každej organizácii je komunikácia faktor, ktorý spája a zjednocuje ľudí, ale aj faktorom, ktorý aktívne vstupuje do všetkých procesov riadenia a rozhodovania a podmieňuje ich kvalitu a efektívnosť. Komunikácia umožňuje manažérom ovplyvňovať jednotlivcov a skupiny, modifikovať ich správanie, dosahovať zmeny a ciele. Vzhľadom na význam komunikácie v organizáciách je pre manažérov veľmi dôležité, aby vedeli riadiť komunikačný proces (Sedlák, 2008). V ostatnom desaťročí sa zmenilo prostredie v organizáciách vplyvom globalizácie a iných faktorov a radikálne sa zmenili aj komunikačné systémy (informačno-komunikačné technológie; e - komunikačné nástroje; nové komunikačné techniky a stratégie; komunikačné kódy a vzorce). Tieto zmeny stanovili nové požiadavky na vedomosti a komunikačné zručnosti manažérov. Manažérska komunikácia je zložitý proces, ktorý môže prebiehať v rôznych časových intervaloch, fázach a úrovniach, pričom sa v rámci neho môže vystriedať a zúčastniť viac účastníkov, a to nielen aktívne, ale aj pasívne. Komunikácia je spojená so systémom riadenia v organizácii. Je nepretržitý proces dorozumievania medzi zamestnancami a manažérmi prostredníctvom výmeny informácií, postojov, názorov, správ. Do teórie manažmentu zaviedol termín manažérska komunikácia M.L. DeFleur v r. 1988: „*podstatou manažérskej komunikácie je individualita a osobnosť manažéra, používanie foriem a prostriedkov komunikácie, ktoré sa odvíjajú od hierarchických vzťahov uplatňovaných v konkrétnej organizácii a od organizačnej kultúry*“ (Szarková, 2018, s. 45).

Mnohé organizácie venujú v súčasnosti veľkú pozornosť úrovni komunikačných zručností manažérov a sú často kritériom, ktoré ovplyvní výber uchádzača na danú pozíciu. Úlohou manažérky ošetrovateľstva je informovať, vysvetľovať, prikazovať, presviedčať, vyjednávať, riešiť konflikty, motivovať, inštruovať. Komunikácia tvorí až 70-80 % z celkového pracovného času manažérky. Manažérska komunikácia je súčasťou uskutočňovania pracovných úloh na pracovisku, organizovania, plánovania, motivovania, povzbudzovania i kontroly, pričom je potrebné rešpektovať účelovosť, zreteľnosť, úplnosť, stručnosť, správnosť a zdvorilosť. Očakávania manažérov a zamestnancov od komunikácie sú rôzne, manažérka musí pochopiť informačné a komunikačné potreby zo strany zamestnancov. Beaton (2019) uvádza, že až 80 % Mileniálov sa dnes považuje za lídrov, ale iba 12 % z nich zastávalo v roku 2013 manažérske posty. Mnoho Mileniálov nedokáže v kariére napredovať, lebo nemajú záujem o komunikačné školenia a práve komunikačné zručnosti zamestnávateľa označujú za tie, ktoré

generácia Mileniálov najviac potrebuje. Sestry generácie Y, ktoré majú záujem o kariéru v manažmente, by sa mali obklopovať inšpiratívnymi ľuďmi, od ktorých sa môžu ďalej učiť.

Interné konflikty a rozpory medzi zamestnancami môžu byť pre organizáciu rovnakou hrozbou ako napr. ekonomické faktory, preto manažérka zohráva významnú úlohu pri nastolení zdravých vzťahov medzi zamestnancami rôzneho veku. Podľa prognóz OSN bude mať v roku 2050 každý šiesty človek na svete viac ako 65 rokov. Štvrtinu pracovnej sily tvoria v súčasnosti zamestnanci vo veku 50 rokov a viac. Je to dôsledok globálneho starnutia populácie a nárastu strednej dĺžky života. Mnohé krajiny revidovali dôchodkovú legislatívu a odložili odchod miliónov svojich občanov na zaslúžený odpočinok. Významným aspektom je aj nový trend - voľba samotných ľudí zostať ekonomicky aktívni, či už z dôvodu klesajúcich príjmov alebo na základe osobných preferencií. Ľudia ostávajú pracovať aj po dovŕšení dôchodkového veku alebo odchode do dôchodku. Skutočnosť, že dnes spolu pracujú ľudia s rôznymi životnými skúsenosťami, rôznymi hodnotami a pracovnou motiváciou, sa často stáva dôvodom pre nezhody a konflikty. Podľa štúdie The Institute of Leadership & Management viac ako polovica zamestnancov zažíva medzigeneračný konflikt na pracovisku. Príčiny konfliktov môžu byť rôzne: manažéri, ktorí sú v podľa mladých zamestnancov „zaostalí“, riadia procesy, ktorým nerozumejú. Alebo keď čerství absolventi vysokých škôl sú veľmi horliví a iniciatívni vzhľadom k konzervatívnemu prístupu starších zamestnancov. Problém medzigeneračnej komunikácie sa stáva veľmi aktuálnym. Manažérkam môže pomôcť teória generácií. Teória objasňuje charakteristiky každej generácie, na základe ktorých môže manažérka vybudovať na pracoviskách príjemnú a konštruktívnu atmosféru. Jedným z hlavných problémov moderného viacgeneračného tímu je ochota či neochota zamestnancov otvorene diskutovať o problémoch a riešiť zložité emocionálne problémy. Jedinci generácie X radi diskutujú, nevyhýbajú sa konštruktívnym hádkam, konfliktom. Mladší zamestnanci nevidia zmysel v diskusii, vyhýbajú sa rozhovorom, nemajú komunikačné zručnosti. Iný spôsob komunikácie, ako aj organizáciu práce, preferujú Baby Boomers. Keďže táto generácia vyrastala na knihách a časopisoch, sú zvyknutí „mať všetko na papieri“, preto radšej dostávajú písomné pokyny. Ale súčasne preferujú komunikáciu tvárou v tvár, je pre nich veľmi dôležité, keď sa v práci pravidelne konajú porady (Kol. autorov, 2022).

Cieľ

Analyzovať a porovnať komunikáciu sestier manažérok pri riadení generačne diverzifikovaného ošetrovateľského tímu.

Súbor a metodika

Štúdia mala kvalitatívny dizajn. Zber údajov sa uskutočnil prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov v období september - november 2023. 54 sestier a súčasne študentiek Fakulty zdravotníctva TnUAD v Trenčíne zrealizovali dva pološtruktúrované interview so sestrami manažérkami z rozdielnych generačných kohort, t.j. celkovo 108 rozhovorov. Rozhovory realizovali osobne na svojich pracoviskách. Manažérkam položili pätnásť otázok, odpovede zaznamenali do pripravených záznamov. Následne bolo všetkých 108 rozhovorov kódovaných, analyzovaných a vyhodnotených. Použili sme obsahovú analýzu, ktorá je vhodnou metódou na dosiahnutie validných a spoľahlivých výsledkov z textových údajov. Stanovili sme tri analyzované kategórie: 1. generačná diverzita v manažérskej komunikácii; 2. asertivita a poskytovanie spätnej väzby a 3. konflikty v generačne diverzifikovanom ošetrovateľskom tíme. Z hľadiska pracovnej pozície sa štúdie zúčastnilo 53 manažérok dennej zmeny, 52 vedúcich sestier a 3 námestníčky pre ošetrovateľskú starostlivosť. Priemerná dĺžka pôsobenia v riadiacej pozícii bola 7,86 rokov, pričom najkratšie pôsobila manažérka v riadiacej pozícii tri mesiace a najdlhšie 36 rokov. Najviac participantiek v našom súbore bolo z generačnej kohorty X ($n=50$), manažérok z generácie Baby Boomers bolo 14, z generácie Y 39 a z generácie Z päť manažérok.

Výsledky a diskusia

Komunikácia sestier manažérok, ich schopnosť počúvať, jasne formulovať očakávania a poskytovať spätnú väzbu majú významný vplyv na pracovnú spokojnosť sestier. Efektívna komunikácia podporuje dôstojnosť a rešpekt sestier a je rozhodujúca pre budovanie dôvery. Je preto dôležité, aby manažérky vytvorili prostredie, ktoré podporuje komunikáciu a pomáha sestram rozvíjať ich komunikačné zručnosti. Efektívna komunikácia manažérky pomáha rozvíjať vzťahy medzi sestrami s cieľom zabezpečiť bezproblémovú výmenu informácií, zapojiť zamestnancov a podporiť tímovú prácu. Efektívna komunikácia manažérok, ich ochota počúvať a poskytovať podporu, ich schopnosť vytvárať jasné očakávania a spätnú väzbu, boli identifikované ako dôležité determinanty pracovnej spokojnosti sestier. Manažérky musia disponovať primeranými komunikačnými schopnosťami, najmä otvorene komunikovať, počúvať sestry, odovzdávať im relevantné informácie, zapojiť sestry do rozhodovania a riešiť konflikty, keď vzniknú (Jankelová & Joniaková, 2021). Manažérka pôsobí ako kouč, mentorka a kolegyňa. Riadenie, motivovanie, mentorovanie a koučovanie sú profesionálne zručnosti manažérky, v ktorých je komunikácia základom (Fowler, Robbins & Lucero, 2021).

Zámerom našej štúdie bolo posúdiť a analyzovať komunikáciu sestier manažérok pri riadení generačne diverzifikovaného ošetrovateľského tímu. Zisťovali sme aký komunikačný kanál manažérky preferujú, či osobnú komunikáciu alebo prostredníctvom moderných technológií. 84 manažérok preferuje osobnú komunikáciu z dôvodu dôslednejšej komunikácie, jej pružnosti, rýchlej spätnej väzby a identifikácie neverbálnych a emočných prejavov. Toto zistenie súvisí s najvyšším zastúpením sestier z generácie X, pre ktoré je charakteristická táto vlastnosť. Ďalšou otázkou sme zisťovali, či majú manažérky vedomosti o špecifikách komunikácie generácií X, Y a Z. Mnohé odpovede boli vyhýbavé, nejednoznačné, z čoho vyvodzujeme záver, že manažérky nepoznajú generačnú teóriu a nemajú vedomosti o špecifikách komunikácie s jednotlivými kohortami. Toto naše tvrdenie podporili odpovede manažérok na kontrolnú, overovaciu otázku „*Aká veková kohorta prevažuje v tíme, ktorý riadite?*“; manažérky nevedeli pomenovať kohorty, uvádzali rozpätie v rokoch alebo opätovne vyhýbavé a nejednoznačné odpovede ($n=61$).

Veľmi zaujímavé zistenia vyplynuli z výskumu Jankelovej & Joniakovej (2021). Deskriptívna štúdia bola zrealizovaná v roku 2020 v piatich univerzitných nemocniciach na Slovensku. Priemerný vek manažérok bol 48,4 rokov s priemernou manažérskou praxou 13,5 rokov. Zo 132 sestier manažérok malo 50 % ukončené vysokoškolské vzdelanie II. st. a 31 % malo ukončené špecializačné štúdium určené pre riadenie. Autorky použili na hodnotenie komunikačných schopností manažérok nástroj vyvinutý Hopkinsonom a kol., ktorý charakterizuje komunikačné správanie sestry manažérky v prvej línii a bola identifikovaná podľa princípov vývoja nástrojov DeVellisom. Je zameraný na komunikáciu vedenia v prostredí zdravotnej starostlivosti a jej vplyv na posilnenie postavenia sestry. Pozostáva z ôsmich položiek: (1) zrozumiteľnosť (schopnosť stanoviť si jasné ciele, neustále zdieľať informácie, dávať jasné pokyny, vysvetľovať, efektívne vyjadrovať myšlienky), (2) počúvanie (schopnosť aktívne počúvať), (3) otvorenosť (schopnosť komunikovať otvorene, transparentne čo si myslím a hovorím, obe strany zdieľajú poznatky, komunikujú kľúčové otázky, pýtajú sa na názory sestier), (4) spätná väzba (schopnosť poskytnúť konkrétnu včasnú spätnú väzbu a uznanie), (5) empatia (schopnosť pýtať sa na pocity, diskutovať osobné záležitosti), (6) neverbálna komunikácia, (7) paralingvistika (schopnosť využívať paralingvistiku), (8) spôsob (schopnosť komunikovať vhodnými prostriedkami). Položky sú škálované pomocou päťbodových škál Likertovho typu (1 = „nikdy“, 2 = „zriedkavo“, 3 = „niektoré z čas“, 4 = „väčšinu času“ a 5 = „vždy“). Z výsledkov výskumu vyplýva, že na pracovnú spokojnosť sestier najvýraznejšie vplývajú komunikačné schopnosti ich nadriadených. Komunikačné schopnosti nadriadených sestry hodnotili najnižším skóre. Sestry manažérky vyššie hodnotili svoje vodcovské schopnosti, ale menej sebavedomé sú

v komunikačných schopnostiach. Manažérky s kratšou riadiacou praxou vyššie hodnotili vlastné komunikačné a vodcovské schopnosti, ale uvedomovali si potrebu ďalšieho vzdelávania a rozvoja skúmaných zručností a ich význam pre prax. Staršie manažérky sa pravdepodobne viac spoliehajú na vlastné skúsenosti a zaostávajú pri rozvíjaní svojich komunikačných a vodcovských schopností. Determinujúcim faktorom hodnotenia manažérok je aj počet podriadených. Čím je počet podriadených nižší, tým sa manažérky cítia istejšie v riadení a vedia komunikovať so sestrami.

Autorky poukazujú na legislatívnu úpravu, ktorá umožňuje nahradiť špecializačné štúdium pre manažérky v ošetrovateľstve pätnástimi rokmi praxe v riadení. Prax je teda ekvivalentom špecializačného manažérskeho štúdia. Z toho pramení nezaujem mnohých manažérok doplniť si štúdiom ich manažérske vedomosti a zručnosti. NV SR č. 296/2010 Z.z. o odbornej spôsobilosti na výkon zdravotníckeho povolania, spôsobe ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, sústave špecializačných odborov a sústave certifikovaných pracovných činností v znení neskorších predpisov v § 12 ustanovuje výkon pracovných činností sestry. Podľa čl. 4 riadenie a organizáciu ošetrovateľskej praxe vykonáva sestra, ktorá získala

- a) odbornú spôsobilosť na výkon odborných pracovných činností podľa § 11, ods.1, písm. c),
- b) odbornú spôsobilosť na výkon špecializovaných pracovných činností v niektorom zo špecializačných odborov uvedených v prílohe č. 3 časti D písm. a) a b)
- c) odbornú spôsobilosť na riadenie a organizáciu zdravotníctva v niektorom zo špecializačných odborov uvedených v prílohe č. 4, časti D alebo najmenej pätnásťročnú odbornú prax.

Príloha č. 4 k nariadeniu vlády č. 296/2010 Z. z.

ŠPECIALIZAČNÉ ODBORY NA RIADENIE A ORGANIZÁCIU ZDRAVOTNÍCTVA

D. SESTRA

po získaní vysokoškolského vzdelania druhého stupňa v magisterskom študijnom programe ošetrovateľstvo v študijnom odbore ošetrovateľstvo

1. manažment a administrácia v oblasti zdravia
2. odborník na riadenie vo verejnom zdravotníctve Master of Public Health
3. zdravotnícky manažment a financovanie

Viacročná prax sestry na riadiacej pozícii by mala viesť k väčšej schopnosti efektívne komunikovať a viesť svojich podriadených. Na druhej strane viac skúseností a s tým spojený vyšší vek či rigidita pri zavádzaní nových prístupov môže viesť k zníženiu pracovnej spokojnosti priamych podriadených (Jankelová & Joniaková, 2021). Aj Fowler (2023) poukazuje

na skutočnosť, že nie všetky manažérky majú adekvátne komunikačné schopnosti. Z výsledkov štúdie vyplynulo, že najslabšou komunikačnou schopnosťou sestier bolo poskytovanie a prijímanie spätnej väzby. Pri hodnotení lídrov najnižšie skóre dosiahli v oblasti komunikácie. Cieľom štúdie autorov Al-Maqbali & Rouse (2014) bolo analyzovať ako sestry vnímajú komunikačné schopnosti manažérok, ktoré sú nevyhnutné pre efektívne riadenie. Štúdie sa zúčastnilo 1526 sestier z 22 nemocníc v Ománe. Sestry uvádzali, že manažérky nevedia oceniť kvalitnú prácu, sú verejne disciplinárne trestané, pred kolegyňami, zahanbujú sestry pred kolegyňami; manažérky nevedia aktívne počúvať, používajú nevhodný tón hlasu. Problematická komunikácia podľa Williams (2022) spôsobuje nedorozumenia v tíme, ale aj ohrozuje bezpečnosť starostlivosti a podnecuje fluktuáciu sestier. Autorka zdôrazňuje význam otvorenej komunikácie. Úlohou manažérky je stanoviť pravidlá pre diskusiu, včas rozpoznať komunikačné problémy, monitorovať ako sestry medzi sebou komunikujú a spolupracujú.

Podľa Jankelovej & Joniakovej (2021) dĺžka manažérskej praxe výrazne ovplyvňuje komunikačné schopnosti, ale z výsledkov štúdie vyplynulo, že dĺžka riadiacej praxe nemôže nahradiť manažérske vzdelanie. Autorky upozorňujú, že samotná riadiaca prax skôr fixuje stereotypy v manažmente bez ich dopĺňania o aktuálne poznatky, čo negatívne ovplyvňuje všetky aspekty riadenia, komunikáciu i pracovnú spokojnosť sestier. Legislatívne opatrenie umožňujúce nahradenie špecializačného manažérskeho vzdelávania u sestier praxou nepovažujú za optimálne riešenie. Autorky zastávajú názor, že získanie odborných manažérskych vedomostí v rámci špecializačného štúdia manažmentu pomôže manažérkam vytvoriť znalostnú bázu riadiacich procesov, ktoré sú predpokladom efektívneho a kvalitného plnenia manažérskej úlohy. Predmetom výskumu boli aj typy zdravotníckych zariadení. Zistenia ukázali, že medzi jednotlivými zdravotníckymi zariadeniami sú výrazné rozdiely v úrovni riadenia; len pomerne málo z nich dosahuje vysokú úroveň riadenia a uplatňuje osvedčené postupy. Vyššia úroveň riadenia bola v univerzitných nemocniciach. Komunikačné schopnosti manažérok sú významným prediktorom pracovnej spokojnosti sestier. V rámci rozvoja komunikačných zručností je potrebné zamerať sa na počúvanie, spätnú väzbu a empatiu, ktoré sú najviac zanedbávané a zároveň nevyhnutné pre pracovnú spokojnosť sestier. K ďalším ceneným komunikačným schopnostiam patrí zdieľanie informácií, efektívne vyjadrovanie myšlienok, otvorenosť a transparentnosť komunikácie, využívanie rôznych komunikačných metód. Mladšia generácia sestier si váži manažérky, ktoré majú zručnosti vo vedení ľudí, využívajú rôzne komunikačné zručnosti, zdôrazňuje dôveru a vieru v schopnosti zamestnancov a podnecuje nadšenie pre prácu medzi podriadenými. Sestry manažérky musia konať v súlade

s organizačnými stratégiami a zároveň vytvárať a udržiavať kultúru dôvery a tímovej práce medzi zamestnancami, čo pomáha organizáciám dosahovať ich strategické ciele. Zamestnanci na riadiacich pozíciách majú zároveň výrazne menej skúseností a často nemajú vodcovské schopnosti; väčšina z nich ich získava skúsenosťami (Jankelová & Joniaková, 2021).

Ďalej sme skúmali aké najväčšie rozdiely manažérky pozorujú v komunikácii sestier rôznych vekových kohort. Mnoho manažerok odpovedalo mimo zadania otázky, pýtali sme sa na rozdiely v komunikácii a odpovede sa týkali vzťahu k práci, povahových vlastností a pod., čo zasa potvrdilo naše konštatovanie, že manažérky nepoznajú generačnú teóriu. V tabuľke č. 26 prezentujeme vybrané odpovede participantiek na rozdiely v komunikácii sestier rôznych vekových kohort.

Tabuľka 26 Rozdiely v komunikácii sestier rôznych vekových kohort

Participantka	Odpovede
Participantka 5	<i>„V komunikácii sa staršie sestry vyjadrujú viac odbornejšie a do hĺbky. Pri preberaní služieb staršie sestry vedia pripomenúť aj na prvý pohľad nepotrebné informácie, ktoré neskôr môžu byť veľmi dôležité.“</i>
Participantka 6	<i>„Sestry z generácie Z komunikujú mobilmi. Počas obednej prestávky, voľnej chvíle, každý voľný okamih trávia na mobile. Zatiaľ, čo sestry generácie X a Y preferujú osobnú komunikáciu. Problémom je aj komunikácia najstarších a najmladších sestier. Staršie sestry si mnohokrát nedajú poradiť od mladších z dôvodu krátkej praxe.“</i>
Participantka 7	<i>„Najväčší rozdiel vidím v tom, že staršie sestry uprednostňujú osobnú komunikáciu.“</i>
Participantka 8	<i>„Baby boomers nemajú záujem, aj napriek zaučeniu, pracovať s technológiami. Odmietajú e-mailovú či SMS komunikáciu s argumentáciou, že za ich čias to nebolo a napriek tomu sa pracovalo. Komunikujú navzájom len verbálne a tak sa niektoré dôležité informácie „stratia“. Generácia X je v tomto smere otvorenejšia a flexibilnejšia.“</i>
Participantka 9	<i>„Sestry, ktoré tu pracujú dlhšie, sú zvyknuté používať bežný nemocničný slang a hovorové slová, prípadne sa vyjadrovať viac</i>

	<i>v latinčine. Proste majú viac skúseností a vedomostí, a patrične to aj využívajú. Vekovo mladšie sestry používajú viac anglických slov, zdobneniny a samozrejme aj nadávky.“</i>
Participantka 15	<i>„Staršie sestry komunikujú viac aj s pacientami, s nadriadenými, nadväzujú rozhovor so všetkými osobami, ktoré vstúpia na pracovisko - či už pacientmi, lekármi, rodinou pacientov, technikmi, údržbármi... Ich nadviazanie rozhovoru s osobou mi príde také nenútené a prirodzené. Preferujú osobnú komunikáciu. Mladé sestry nemajú v sebe takú ‚chut‘ nadväzovať rozhovor s ľuďmi. Spravia si prácu, povedia pacientovi nevyhnutné a tam to akoby končí. Prídu mi viac rezervovanejšie a tichšie. A keď už komunikujú, využívajú aj viac slov z iných jazykov, hlavne z angličtiny a taktiež slang. Preferujú komunikáciu pomocou moderných technológií a hlavne bez rozhovoru, čiže skôr SMS a správy.“</i>
Participantka 16	<i>„Sestry okolo 25 rokov nemajú skúsenosti s komunikáciou tak ako sestry okolo 40 rokov. Často nevedia ako sa majú začať rozhovor, o čom sa majú s pacientom rozprávať.“</i>
Participantka 17	<i>„X –kultivovaný slovný prejav, Y – viac komunikatívni, viac odborný slovník, Z – nespisovné vyjadrovanie, používanie slangu, neovládajú paralingvistiku,“</i>
Participantka 21	<i>„Sestry z Generácie X komunikujú bez problémov medzi sebou, preferujú osobnú komunikáciu. S mladšími spolupracovníkmi si predávajú potrebné informácie ústnou formou. Sestry z generácie Y a Z používajú sociálne siete aj na pracovisku. Prípadne uprednostnia telefonickú komunikáciu pred osobnou.“</i>
Participantka 25	<i>„Staršie sestry sú viac otvorené, vedia vyjadriť svoj nesúhlas. Mladšie sestry nevyhľadávajú osobnú komunikáciu, ak si majú niečo medzi sebou odkomunikovať, tak sa nevedia vyjadrovať, je im bližšia elektronická komunikácia.“</i>
Participantka 26	<i>„Rozdiel vnímam hlavne v prenose informácií, starším generáciám je prirodzenejšia osobná komunikácia, mladším skôr forma emailov.“</i>

	<i>V osobnej komunikácii je staršia generácia priama, nedáva si servítku pred ústa, naopak generácia Z mi príde bojzlivejšia, nevedia sa vyjadriť.“</i>
Participantka 29	<i>„V kohorte Z sa vyskytuje vo väčšej miere odbiehanie od témy, skákanie do reči, zvýšená argumentácia „ale prečo., vyhováranie a porovnávanie sa s ostatnými kolegynami. Generácia X je pokojnejšia, v komunikácii argumentuje prakticky.“</i>
Participantka 30	<i>„Hlavné rozdiely vidím v slovnej zásobe, používaní fráz a v zrozumiteľnosti.“</i>
Participantka 33	<i>„Generácia Z je emocionálna, nevie prijať kritiku a kritiku berie osobne, má problém komunikovať. Mladé sestry sú dosť citlivé a ťažko zvládajú stresové situácie, potrebujú kontrolu, že robia veci správne.“</i>
Participantka 39	<i>„Sestry generácie Baby boomers a X komunikujú otvorene, avšak ťažšie prijímajú zmeny. Najlepšie sa mi komunikuje s generáciou Y, sú otvorené zmenám, digitálne zdatné a cieľavedomé. Všimla som si, že sestry generácie Z preferujú telefonickú komunikáciu.“</i>
Participantka 46	<i>„Mladšie sestry sa nechcú rozprávať či už s pacientmi alebo so staršími kolegynami. Všimam si, že urobia pri pacientovi „to čo majú “ a idú hneď preč z izby od pacienta. Nezaujímajú ich, že by sa možno chcel pacient porozprávať. Keď edukujú pacienta, všetko narýchlo, neopýtajú sa, či porozumel, či sa chce niečo opýtať. Hneď odídu preč. A čo sa týka komunikácie medzi sestrami, nie do očí, ale poza chrbát.“</i>

Súčasťou corporate identity, organizačnej kultúry a interných predpisov upravujúcich komunikáciu v organizácii je aj dodržiavanie pracovného dress code, preto sme zisťovali, či majú sestry niektorej z generácií X,Y,Z problém s dodržiavaním pracovného dress code a ak áno, ktorá generácia prevažuje. 55 manažérok deklarovalo, že ich podriadené dodržiavajú predpísaný dress code. Používanie pracovného oblečenia nedodržiavajú najmä sestry z generácie Z. Manažérky opakovane uvádzali, že problémom u generácie Z je nosenie šperkov, nalakovaných a gélových nechťov, neupravené vlasy, výrazný make-up, krátke šaty, nesprávna obuv. Závažným zistením pre nás bola skutočnosť, že mnohé zdravotnícke zariadenia neposkytujú sestram pracovné oblečenie. V ďalšej otázke sme sa manažérok pýtali, či by uvítali vzdelávaciu aktivitu zameranú

na získanie vedomostí o generačnej teórii. 88 manažérok odpovedalo kladne, čím sme si definitívne potvrdili zistenie, že manažérky nepoznajú teóriu generácií a špecifiká generačných kohort.

Absencia efektívnej komunikácie môže podľa Jankelovej & Joniakovej (2021) ohroziť bezpečnosť pacienta a kvalitu starostlivosti, preto je zodpovednosťou sestier manažérok zabezpečiť efektívnu komunikáciu, rozvíjať a udržiavať komunikačné zručnosti. Štúdia potvrdila súvislosť medzi komunikačnými schopnosťami sestier manažérok a pracovnou spokojnosťou sestier. Výsledky deskriptívnej kvalitatívnej štúdie autorského kolektívu Guedes dos Santos et al. (2012) zdôrazňujú potrebu zlepšenia manažérskych komunikačných zručností sestier so zameraním na medziľudské vzťahy a jednanie s ľuďmi. Efektívnosť manažérskej komunikácie môžu negatívne ovplyvniť konflikty v tíme a skreslenie toku informácií. Podľa autorov je komunikačný proces dokončený až vtedy, keď je správa prijatá, interpretovaná a vytvára výsledok. V mnohých prípadoch môže byť interpretácia správy príjemcom veľmi odlišná od zamýšľaného významu odosielateľa. Dekódovanie môže byť potenciálne narušené niekoľkými faktormi, vrátane vedomostí a skúseností príjemcu a jeho vzťahu s odosielateľom, absenciou spätnej väzby, kultúrnymi rozdielmi a vplyvmi postavenia. Okrem toho môže byť rozdielny aj sociálny kontext, v ktorom je správa prijatá. Autori navrhujú preferovať komunikáciu „face-to-face“ na posilnenie komunikačných procesov v organizácii. Súčasne akcentujú efektívne využívanie komunikačných technológií, ich výber a kombinovanie.

V druhej analyzovanej kategórii sme sa zamerali na posúdenie asertivity sestier manažérok a na poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby. Osemdesiat manažérok sa považuje za asertívnych a 82 uviedlo, že vie konštruktívne kritizovať, avšak mnohé nevedeli odpovedať na kontrolnú, overovaciu otázku čo je konštruktívna kritika, prípadne odpovedali vyhýbavo. Sto manažérok si overuje po vydaní príkazu alebo inštrukcie, či im sestry porozumeli a či vedia, čo majú presne robiť. Fowler, Robbins & Lucero (2021) vo svojej štúdií potvrdili koreláciu medzi úrovňou komunikačných schopností manažérky a spokojnosťou sestier v práci s ich angažovanosťou a kvalitou poskytovanej starostlivosti. Poukazujú na potrebu neustáleho vzdelávania a zlepšenia komunikačných zručností manažérok. Sestry oceňovali poskytnutie spätnej väzby od manažérky, pochvalu, pozitívne ohodnotenie práce. Sebahodnotenie manažérok v komunikácii bolo vyššie ako hodnotenia zamestnancov. Cieľom štúdie autorského kolektívu Kämäräinen et al. (2024) bolo identifikovať a syntetizovať dostupné dôkazy o interpersonálnej komunikačnej kompetencii vedúcich sestier. Na základe systematického prehľadu z databáz dospeli k záverom, že manažérky by mali sestrám poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu,

uznanie, ocenenie ich práce a v prípade negatívnej spätnej väzby, sestry oceňujú vedúcich pracovníkov, ktorí ich poskytujú súkromne a dôverne. Autorky identifikovali tri úrovne komunikačných kompetencií: začiatočník, kompetentný a expert. Na úrovni začiatočníkov komunikačná zručnosť zahŕňa aktívne počúvanie. Na kompetentnej úrovni ide o poskytovanie a prijímanie spätnej väzby, ktorá si vyžaduje široké spektrum zručností vrátane aktívneho počúvania. Komunikačné kompetencie na úrovni experta si vyžadujú ovládanie komunikačných zručností na vysokej úrovni a uplatnenie pokročilých komunikačných znalostí. Komunikačné kompetencie a komunikačné zručnosti sa často považujú za synonymá, ale komunikačné kompetencie je širší pojem pozostávajúci z vedomostí, zručností a motivácie.

V poslednej kategórii sme sa pokúsili o syntézu odpovedí týkajúcich sa riešenia konfliktov v generačne rôznorodom ošetrovateľskom tíme. 89 manažérok uviedlo, že sa vyskytujú konflikty medzi sestrami jednotlivých generácií. Najčastejšími príčinami konfliktov v ošetrovateľskom tíme boli rozpis služieb, nedokončená práca pri výmene služieb, neplnenie pracovných povinností počas služby, nedodržovanie kompetencií, deľba práce v tíme. Zaujímalo nás ako manažérky riešia tieto konflikty a odpovede boli pre nás opätovne sklamaním. Väčšina sestier manažérok nevedela odpovedať alebo odpovedali vyhýbavo. Manažérky nepoznajú spôsoby riešenia konfliktov. Minimálny počet z nich odpovedalo, že si „vypočujú obe strany a hľadajú kompromisy“ alebo „spoločným rozhovorom“. V prehľadovej tab. č. 27 komparujeme odpovede manažérok podľa generácií na vybrané otázky.

Tabuľka 27 Komparácia vybraných odpovedí manažérok

Otázka	Baby Boomers (n=14)	Gen X (n=49)	Gen Y (n=39)	Gen Z (n=5)
Aký komunikačný kanál preferujete: osobnú komunikáciu alebo prostredníctvom moderných technológií?	osobnú komunikáciu (n=12)	osobnú komunikáciu (n=44)	osobnú komunikáciu (n=31)	osobnú komunikáciu (n=4)
Máte vedomosti o špecifikách komunikácie generácií X, Y a Z?	áno (n=8)	nie (n=25)	nie (n=25)	nie (n=3)
Aká veková kohorta prevažuje	iba 5 manažérok vedelo určiť generačnú	prevažne Gen X;	prevažne Gen X;	najmä Gen Y

v tíme, ktorý riadite?	kohortu; prevaha Gen X	29 manažérok nevedelo určiť generačnú kohortu	20 manažérok nevedelo určiť generačnú kohortu	
Ste asertívna v komunikácii?	áno (<i>n</i> =13)	áno (<i>n</i> =34)	áno (<i>n</i> =29)	áno (<i>n</i> =4)
Viete konštruktívne kritizovať?	áno (<i>n</i> =12)	áno (<i>n</i> =41)	áno (<i>n</i> =28)	áno (<i>n</i> =4)
Keď vydáte príkaz alebo inštrukcie, overíte si, či im sestry porozumeli a či vedia, čo majú presne robiť?	áno (<i>n</i> =13)	áno (<i>n</i> =42)	áno (<i>n</i> =33)	áno (<i>n</i> =5)
Uvítali by ste vzdelávaciu aktivitu zameranú na získanie vedomostí o generačnej teórii?	áno (<i>n</i> =11)	áno (<i>n</i> =35)	áno (<i>n</i> =32)	áno (<i>n</i> =5)

Odpovede na kontrolné otázky v rozhovoroch potvrdili, že manažérky nemajú vedomosti o kohortách, nevedeli určiť prevažujúcu generáciu, uvádzali vek sestier. Baby boomers manažérky vzhľadom na nedostatok vedomostí o generačnej teórii nevedeli opísať rozdiely v komunikácii a uvádzali odpovede, že žiadne rozdiely v komunikácii sestier rôznych generácií nepozorujú. Taktiež manažérky z generácií X a Y nevedeli určiť generačnú kohortu. Vyhýbavé odpovede zamerané na asertivitu u manažérok generácie X evokovali domnienku, že nevedia čo je asertivita.

Autorský kolektív Hultová et al. (2023) uvádza, že komunikácia manažérky a štýl vedenia súvisia so spokojnosťou sestier s prácou. Vzťahové vodcovstvo má priaznivý dopad na personálne a organizačné aspekty. Periut (2021) zistila, že je korelácia medzi komunikáciou sestier manažérok a spokojnosťou sestier, ich zámerom zostať v povolání i celkovými výsledkami organizácie. Efektívna komunikácia sestier manažérok ovplyvňuje produktivitu a angažovanosť zamestnancov a kvalitu starostlivosti. Manažérky komunikujú efektívne, keď komunikujú otvorene, počúvajú sestry a odovzdávajú im relevantné informácie.

Záver

Sestry vstupujú do manažérskych pozícií s rôznymi komunikačnými štýlmi, správaním, zručnosťami, osobitosťami osobnosti. Profesionálne, kvalitne, technicky správne a obsahovo zvládnutá komunikácia je dnes jedným zo základných predpokladov úspechu pre každú riadiacu pozíciu. Komunikácia je zručnosť potrebná pre úspešné riadenie a vedenie, preto je potrebné neustále vzdelávať sestry v manažérskej komunikácii a vymedziť požadované komunikačné kompetencie pre sestry manažérky. Výsledky tejto štúdie otvárajú možnosti a námety pre ďalší výskum zameraný na hodnotenie manažérskych komunikačných schopností podriadenými sestrami; na riešenie interpersonálnych konfliktov v ošetrovateľskom tíme, na zistenie preferovaných komunikačných spôsobov manažérok ošetrovateľstva, na evaluáciu poskytovania a prijímania spätnej väzby a konštruktívnej kritiky z hľadiska generačnej rôznorodosti.

5.2 KOMUNIKÁCIA SESTIER GENERAČNEJ KOHORTY Z V MANAŽÉRSKEJ

PRAXI

Vedenie generačne rôznorodého ošetrovateľského tímu prináša so sebou aj riadenie rôznych spôsobov komunikácie jednotlivých generácií, prináša príležitosti učiť sa z vzájomných skúseností. Výzvou pre manažérky sú v súčasnosti sestry generácie Z, ktoré postupne prichádzajú do klinickej praxe. Manažérska komunikácia v ošetrovateľskej praxi musí reflektovať generačné špecifiká (Hulková & Kiliková, 2024).

Organizácie, podniky, pracoviská po celom svete sú konfrontované so zmenami v personálnom vekovo-podmienenom zložení zamestnancov a ich firemnej-organizačnej kultúre. Tieto zmeny priniesol vstup generácie Z (50 %) medzi pracovnú silu po roku 2020 (Bejtkovský, 2016). Generácia Z označovaná tiež ako: Zeds, Zees, Bubblewrap Kids, The New Millenials, Digital Natives, Wired Generation, Screenagers, iGen (Cowan, 2014; Hulková, 2023) sú jedinci narodení v rokoch 1996-2009. Do roku 2040 bude pracovisko pozostávať prevažne z generácie Z. Podľa Svetového ekonomického fóra sa 38 % jedincov generácie Z zaujíma o kariéru v zdravotníctve. Zay (2021) očakáva prílev študentov do odboru ošetrovateľstvo, pretože niekoľko základných generačných charakteristík je v súlade s profesiou sestry. Generácia Z sa spolieha na sociálne médiá, na novšie formy digitálnej komunikácie, čo bude mať vplyv na ich schopnosť využívať medzilidské komunikačné zručnosti, na nadviazanie vzťahov s budúcimi nadriadenými a kolegami. Vzťah medzi zamestnancami a ich nadriadenými je nevyhnutný na zabezpečenie toho, aby organizácia plnila ciele a poslanie (Kick et al., 2015).

Informačno-komunikačné technológie, e-komunikačné nástroje, nové komunikačné techniky a stratégie spôsobili zmenu v komunikácii v organizáciách, podnikoch, najmä medzi manažermi a zamestnancami. Zmeny priniesli nové požiadavky na vedomosti a komunikačné zručnosti manažérov a pracovníkov. Komunikácia v pracovnom prostredí nie je iba o výmene informácií, ale zložitý systém založený na príprave a vzdelávaní manažérov a zamestnancov ako efektívne komunikovať. V rámci komunikácie si vymieňame informácie, zdieľame poznatky, skúsenosti, tvoríme nové komunikačné obsahy. Manažérska komunikácia je nástrojom riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese. Manažérka ošetrovateľstva prostredníctvom komunikácie interpretuje svoje pracovné postoje, riešenia pracovných úloh, vydáva pokyny, formuje vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami a kvalitu ich vzájomnej interakcie (Szarková, 2018).

Komunikácia je nevyhnutnou súčasťou budovania osobných i pracovných vzťahov. Interpersonálna komunikácia je ovplyvnená schopnosťou jednotlivca vyjadrovať sa, či už písomne alebo ústne. Najčastejšími dôvodmi používania sociálnych médií generácie Z je získavanie informácií, zapájanie sa do online diskusií a zabáva (Kick et al., 2015).

Vedenie generačne rôznorodého ošetrovateľského tímu prináša so sebou aj riadenie rôznych spôsobov komunikácie jednotlivých generácií, prináša príležitosti učiť sa z vzájomných skúseností (Hendricks & Cope, 2013). Niedermeierová (2015) zdôrazňuje dôležitosť odlišného prístupu k jednotlivým vekovým skupinám zamestnancov. Tým, že majú iné hodnoty, ktoré ovplyvňujú ich postoj k práci, správanie a výkon, pre zamestnávateľov je kľúčové zistenie, čo ich motivuje a podľa toho nastaviť komunikáciu a benefity. Generácia Z je zdatná v online komunikácii a technológiách, ale v osobnom kontakte oproti starším zamestnancom zaostávajú. Ťažko zvládajú kritické hodnotenie. Spätná väzba má byť konštruktívna a tvárou v tvár. Ocenia vzdelávanie zamerané na soft skills (Průvodce podnikáním, 2022).

Cieľ

Posúdiť komunikačné schopnosti a zručnosti sestier generácie Z v manažérskej komunikácii.

Súbor a metodika

Na zber údajov bola použitá kombinácia metód: focus group a analýza check listu s použitím škály Likertovho typu. Prieskum bol realizovaný v septembri-októbri 2023 v piatich ohniskových skupinách na vzorke 40 sestier generačnej kohorty Z a súčasne študentiek FZ TnUAD v Trenčíne, magisterského študijného programu Ošetrovateľstvo. Priemerne pracovali 1,2 roka v klinickej praxi. Štúdie sa mohli zúčastniť iba sestry narodené v rokoch 1996-2009, teda tie, ktoré sú podľa literárnych zdrojov označované ako generácia Z. Druhým kritériom výberu participantov bolo vyhlásenie, že nezastávajú manažérsky post. Všetky sestry mali ukončené vysokoškolské

vzdelanie I. stupňa. Sestry pred rozdelením do focusových skupín vyplnili check-list, ktorý pozostával z 25 konštatovaní, výrokov súvisiacich s manažérskou komunikáciou a demografickej položky, ktorou sme zisťovali roky praxe participantov. Položky boli založené na škále Likertovho typu. Odpovede sme zaznamenávali do vopred pripraveného hárku, následne kódovali a kategorizovali. Stanovili sme analytické kategórie: 1. verbálna komunikácia, 2. neverbálna komunikácia, 3. používanie technológií v komunikácii, 4. asertivita.

Výsledky a diskusia

Jedinci generácie Z sú zvyknutí na neosobnú komunikáciu cez mobily, sociálne siete, chýba im osobný kontakt. Používaním moderných aplikácií a technológií si uľahčujú rozmýšľanie, písomný prejav, gramaticky správnu komunikáciu. Práve gramatika v písomnej komunikácii im bude robiť problémy, keďže na opravu gramatických chýb používajú automatické softvéry. Ďalším komunikačným problémom je časté používanie skratiek a amerikanizmov, čo znižuje úroveň ich gramatických zručností. Medzi negatíva patrí aj neschopnosť rozoznať diskretnú zónu a hranicu, ktorú by nemali prekročiť. Zamestnanci generácie Z bývajú netaktní a veľmi úprimní, čo môže spôsobovať medzigeneračné konflikty.

V našej štúdií sme sa zamerali na posúdenie komunikačných schopností a zručností sestier generácie Z z aspektu manažérskej komunikácie. Výsledky prezentujeme v tabuľke č.28. Interpretácia špecifik komunikácie v analytickej kategórii verbálna komunikácia priniesla zaujímavé zistenia a niektoré v rozpore so zisteniami zahraničných štúdií. Sestry uvádzali, že preferujú osobnú komunikáciu, tvárou v tvár ($\bar{x} = 3,45$; $sd = 0,44$), rešpektujú súkromie iných ľudí, považujú sa za diskretné ($\bar{x} = 3,825$; $sd = 0,29$), zapájajú sa do diskusií ($\bar{x} = 3,075$; $sd = 0,67$), uvádzali, že vedia počúvať iných ($\bar{x} = 3,15$; $sd = 0,37$), svoj písomný prejav hodnotili, že je stylisticky a gramaticky správny ($\bar{x} = 3,05$; $sd = 0,39$). Koníčková (2023) upriamuje pozornosť na negatívne charakteristiky generácie Z: nerešpektovanie súkromia iných, nie sú diskretní, svoje súkromie zverejňujú na sociálnych platformách, vrátane intímnosti. Otvorene vyjadrujú svoje názory v diskusných fórach. Nechápu ľudí, ktorí si strážia svoje súkromie. Majú problémy dodržiavať vnútorné predpisy organizácií chrániacich súkromie alebo týkajúce sa citlivých osobných údajov. Futuroológovia predpovedajú, že výrazne ovplyvnia a zmenia komunikáciu na pracovisku. To, čo dnes považujeme za dôverné v pracovnoprávnom vzťahu, bude v budúcnosti otvorené a prístupné. Jedinci generácie Z túžia po nezávislosti, ale na druhej strane potrebujú neustále usmerňovanie, pomoc, radu od nadriadených. Majú problém komunikovať tvárou v tvár, keďže sú zvyknutí na e-mailovú alebo telefonickú komunikáciu. Neovládajú gramatiku, na opravu gramatických chýb používajú automatické softvéry, rozličné skratky,

anglické výrazy. Z výsledkov štúdie Hulkovej (2023) vyplynulo, že sestry generácie Z požadujú pomoc v manažérskej komunikácii a komunikáciu považujú za druhú najvýznamnejšiu úlohu sestry manažérky. Štúdia Choi et al. (2022) poukázala na preferovaný spôsob komunikácie sestier rôznych generácií. Sestry generácie Z majú menší záujem o priamy fyzický kontakt s ostatnými. Sú ľahko frustrované zdĺhavými diskusiami na stretnutiach a uprednostňujú okamžitú spätnú väzbu a iné spôsoby komunikácie (napr. e-maily, správy cez telefón). Vysoko oceňujú tímovú súdržnosť a pri práci preferujú kolektívny prístup a spoluprácu. Preferujú, aby každý hovoril sám za seba a zdieľal svoje názory a všetky názory by mali byť uznané. Taktiež autorský kolektív Leslie et al. (2021) zistil, že pre generáciu Z je dôležité, aby nadriadení s nimi komunikovali jasne, otvorene. Chillakuri (2020) zdôrazňuje, že sestry generácie Z potrebujú osobný kontakt s manažérkou, najmä počas prvých rokov svojho kariérneho pôsobenia. Vedenie by malo organizovať pravidelné pracovné porady, stretnutia s novými zamestnancami, aby mali možnosť komunikovať s manažérmi. Generácia Z si cení otvorenosť, transparentnosť. Bejtkovský (2016) uvádza, že na rozdiel od iných generácií, členovia generácie Z nie sú dobrými poslucháčmi a chýbajú im interpersonálne zručnosti, ktoré sú potrebné na komunikáciu a vzťah k jednotlivcom. Komunikácia s ostatnými vo všeobecnosti pozostáva z používania World Wide Web. Generácia Z je tiež známa ako „tichá“ generácia (Silent a New Silwnt gen) v súvislosti s používaním technológií a ich životom v kybernetickom priestore. Vyznačujú sa znalosťou cudzích jazykov na rozdiel od starších generácií. Majú záujem komunikovať s jedincami iných kultúr. Preferujú on line školenia. Sherman (2022) upozorňuje na generačný slang generácie Z. Používajú výrazy, ktorým staršie generácie nerozumejú.

Nízky priemer vykázali výroky: „*Mám problém prehovoriť pred väčším množstvom ľudí*“ ($\bar{x} = 2,7$; $sd = 0,71$), „*Som jazykovo zdatná/ý*“ ($\bar{x} = 2,425$; $sd = 0,59$) a „*Mám problém s nadväzovaním interpersonálnych vzťahov*“ ($\bar{x} = 1,675$; $sd = 0,62$). Tieto výsledky sa takisto nezhodujú s vyššie uvedenými závermi zahraničných štúdií. Participantky v našej štúdii uvádzali, že neovládajú rétoriku a majú trému hovoriť pred väčším množstvom ľudí. Ovládanie cudzích jazykov je na nízkej úrovni. Majú problém v osobnom nadväzovaní vzťahov i napriek tomu, že denne komunikujú s pacientmi, ich rodinnými príslušníkmi, kolegami. Predpokladali by sme, že povolanie sestry, pre ktoré je rola komunikátorky potrebná, im uľahčuje zoznamovanie a vytváranie vzťahov.

V kategórii - neverbálna komunikácia sme sa zamerali najmä na viziku - „reč očí“, keďže v mnohých zahraničných literárnych zdrojoch autori uvádzajú, že jedinci z generácie Z nedokážu udržať očný kontakt s druhou osobou počas rozhovoru. Výsledky v našej štúdii však toto zistenie

nepotvrdili. Participanti udržiavajú očný kontakt s ostatnými ľuďmi počas rozhovoru ($\bar{x} = 3,25$; $sd = 0,33$). Mnohí jedinci generácie Z majú problémy s interakciou s rovesníkmi a nadriadenými v dôsledku nízkej emocionálnej inteligencie. Keďže sú zvyknutí komunikovať prostredníctvom technológií, robí im problém udržať očný kontakt a nevedia správne vyhodnotiť hlasovú intonáciu, čo predstavuje veľký problém najmä pre študentov ošetrovateľstva v rámci komunikácie s pacientmi. Tento komunikačný handicap sa môže pre budúce sestry stať najväčšou kariérnou výzvou generácie Z (Knapp, Weber & Moellenkamp, 2017). Zaujímalo nás aj dodržiavanie pracovného dress code ($\bar{x} = 3,65$; $sd = 0,32$). Participanti neuvádzali porušovanie používania predpísaného pracovného oblečenia, hoci autorský kolektív Leslie et al. (2021) zistili, že jedinci generácie Z uprednostňujú voľnejší dress code.

Tabuľka 28 Komunikácia sestier generačnej kohorty Z

Výrok	<i>n</i>	\bar{x}	<i>Sd</i>	x_m	<i>min.</i>	<i>max.</i>	<i>mod(x)</i>	s^2
Preferujem osobnú komunikáciu, tvárou v tvár.	40	3,45	0,67	4	1	4	4	0,4475
Udržiavam očný kontakt s ostatnými ľuďmi počas rozhovoru.	40	3,25	0,58	3	2	4	3	0,3375
Viem vydať príkazy.	40	2,85	0,66	3	1	4	3	0,4275
Mám problém prehovoriť pred väčším množstvom ľudí.	40	2,7	0,85	3	1	4	3	0,71
Dokážem sa rýchlo nahnevať a dať to aj patrične najavo.	40	2	0,75	2	1	4	2	0,55
Myslím si, že mám právo povedať nie na požiadavky iných a vyjednávať o kompromise.	40	3,375	0,54	3	2	4	3	0,284375
Preferujem komunikáciu cez moderné technológie (email, sociálne siete, a pod.)	40	2,85	0,76	3	1	4	3	0,5775
Uvedomujem si potrebu absolvovania vzdelávacích aktivít zameraných na získanie a rozšírenie	40	3,7	0,46	4	3	4	4	0,21

svojich komunikačných zručností.								
Mám problém udržiavať očný kontakt počas rozhovoru.	40	1,925	0,85	2	1	4	1	0.719375
Vyjadrujem svoje názory úprimne a primeraným spôsobom.	40	3,225	0,86	3	0	4	3	0.724375
Je pre mňa prirodzené požiadať niekoho o radu, ak vie o probléme viac ako ja.	40	3,875	0,33	4	3	4	4	0.109375
Ak mám hovoriť s významnou autoritou, je pre mňa náročné udržiavať očný kontakt, pozeráť jej/jemu do očí.	40	2,25	0,87	2	1	4	3	0.7375
Som dobrý/á poslucháč/ka a podobne aj iní ľudia ma počúvajú, keď rozprávam.	40	3,15	0,62	3	2	4	3	0.3775
Som jazykovo zdatná/ý. <i>(Hodnotenie znalosti cudzích jazykov - minimálne jeden cudzí jazyk na úrovni B2)</i>	40	2,425	0,78	2	1	4	2	0.594375
Je pre mňa ťažké povedať nie.	40	2,4	0,90	2	1	4	3	0,79
Môj písomný prejav je štylisticky a gramaticky správny.	40	3,05	0,63	3	2	4	3	0.3975
Považujem sa za asertívneho človeka v komunikácii.	40	3,1	0,54	3	2	4	3	0,29
Viem konštruktívne kritizovať.	40	2,975	0,66	3	2	4	3	0.424375
Dodržiavam pracovný dress code.	40	3,65	0,58	4	2	4	4	0.3275
Uvedomujem si potrebu absolvovania školení v manažérskej komunikácii.	40	3,825	0,38	4	3	4	4	0.144375
Zapájam sa do diskusií.	40	3,075	0,82	3	2	4	4	0.669375

Rešpektujem súkromie iných ľudí, som diskrétna/y.	40	3,825	0,55	4	1	4	4	0.294375
Mám problém s nadväzovaním interpersonálnych vzťahov.	40	1,675	0,79	1,5	1	4	1	0.619375
Na komunikáciu využívam najmä sociálne platformy.	40	2,15	0,77	2	1	4	2	0.5775

Legenda: n - počet respondentov, \bar{x} - aritmetický priemer, sd - smerodajná odchýlka výberovej vzorky, x_m - medián, min - minimálna hodnota, max - maximálna hodnota, $mod(x)$ - modus, s^2 - rozptyl vzorky.

Generácia Z vyrástla v digitálnej ére s rýchlym technologickým pokrokom, explóziou informácií, čo im umožňuje absorbovať množstvo nových informácií, schopnosť multitaskingu a prispôbovať sa zmenám (Leslie et al., 2021), preto sme sa zamerali na používanie technológií v komunikácii sestier generácie Z: „Preferujem komunikácie cez moderné technológie (email, sociálne siete, a pod.)“ ($\bar{x} = 2,85$; $sd = 0,57$), „na komunikáciu využíva najmä sociálne platformy“ ($\bar{x} = 2,15$; $sd = 0,57$).

Generácia Z je závislá od svojich smartfónov a sú zvyknutí hľadať odpovede na otázky prostredníctvom online zdrojov. Zatiaľ čo iné generácie uprednostňujú osobné stretnutia, telefonáty alebo textové správy, generácia Z využíva vizuálne platformy sociálnych médií. Hilton (2023) tvrdí, že pre sestry generácie Z je nevyhnutné naučiť sa komunikačným zručnostiam, aby vedeli komunikovať s pacientmi, aktívne využívali haptiku - dotyk, najmä u starších pacientov. Kick et al. (2015) upozorňujú, že jedinci generácie Z pociťujú zvýšenú úroveň úzkosti, keď nemôžu používať svoj smartfón, strach zo zmeškania aktuálnych udalostí, straty spojenia so svojimi sociálnymi kruhmi. Dokonca u niektorých jedincov bola pozorovaná emocionálna väzba k svojim smartfónom. Zamestnávateľia tak riešia dilemu, či zakázať používanie mobilov na pracovisku, pretože úplný zákaz používania smartfónov by mohol u zamestnancov narušiť produktivitu ich pracovného výkonu. Časté používanie smartfónov a sociálnych médií rozptyľuje zamestnancov, čo tiež ovplyvňuje kvalitu a produktivitu ich práce. Zamestnávateľia len začínajú byť svedkami sociálnych interakcií zamestnancov generácie Z, uvedomujú si meniaci sa vplyv, ktorý má používanie smartfónov a sociálnych médií na ich zamestnancov. Schopnosť mladších generácií prispôbiť sa novým technológiám je užitočná zručnosť, ktorá by sa nemala ignorovať a väčšina organizácií uznáva, že digitálna komunikácia je v súčasnosti normou (Kick et al., 2015).

Poslednou posudzovanou kategóriou komunikácie sestier generácie Z bola asertivita. Interpretácia priemerných hodnôt je nasledovná: *Je pre mňa prirodzené požiadať niekoho o radu,*

ak vie o probléme viac ako ja ($\bar{x} = 3,875$). Myslím si, že mám právo povedať nie na požiadavky iných a vyjednávať o kompromise ($\bar{x} = 3,375$). Vyjadrujem svoje názory úprimne a primeraným spôsobom ($\bar{x} = 3,225$). Považujem sa za asertívneho človeka v komunikácii ($\bar{x} = 3,1$). Viem konštruktívne kritizovať ($\bar{x} = 2,975$). Viem vydať príkazy ($\bar{x} = 2,85$). Z uvedených výsledkov vyplýva, že participantky vysoko hodnotia svoje asertívne zručnosti. Leslie et al. (2021) uvádzajú, že generácia Z potrebuje konštruktívnu spätnú väzbu od svojich nadriadených a že ju oceňujú, potrebujú jednoznačné pokyny, aby vedeli ako postupovať. Z výsledkov štúdie Saenung & Oumtanee (2020) vyplývajú odporúčania pre efektívnejšiu komunikáciu s generáciou sestier Z: využívať rôzne komunikačné kanály, vysvetliť jasne tému rozhovoru, určiť priority v komunikačných témach a upozorniť na používanie nevhodných sociálnych médií. Cowan (2014) publikoval preferencie v komunikácii generácie Z: 37 % respondentov uprednostňovalo sms/text; 22 % telefonovanie; 20 % sociálne médiá; 15 % správy cez mobilné aplikácie. Z výsledkov výskumu autorského kolektívu Kick et al. (2015) vyplynulo, že 54 % jedincov generácie Z má problémy v kritickom myslení a riešení problémov; 44 % v pracovnej morálke; 41 % v písomnej komunikácii; 39 % vo vedení ľudí; 36 % v tímovej spolupráci; 36 % v ústnej komunikácii; 21 % vo vzdelávaní a 19 % má etické problémy. Interpersonálna komunikácia má silný vplyv na všetky tieto faktory, najmä na pracovné vzťahy. Ak sa nadriadení a zamestnanci nezapoja do efektívnej komunikácie, výkon zamestnancov utrpí a môže dôjsť ku konfliktu, ktorý vyústi do odchodu talentovaných zamestnancov. Hee & Yeojin (2023) odporúčajú zdravotníckym organizáciám delegovať právomoc na generáciu Y, ktorá bude pôsobiť ako komunikačný sprostredkovateľ medzi generáciami X a Z. Účastníci našej štúdie si uvedomujú potrebu absolvovania školení v manažérskej komunikácii, ale aj absolvovanie vzdelávacích aktivít zameraných na získanie a rozšírenie svojich komunikačných zručností

Záver

Sme svedkami generačnej výmeny na trhu práce. Poznanie generačných charakteristík poskytuje sestрам manažérkam stratégie, ktoré sa zameriavajú na komunikáciu, mentoring a motiváciu, zvýšené používanie technológií, na preklopenie priepasti medzi generáciami sestier a zvýšenie súdržnosti pracovnej sily v ošetrovatel'stve (Hendricks & Cope, 2013).

Výsledky štúdií o generácii Z budú mať dôsledky pre manažérsku prax a vzdelávanie. V súvislosti so zvyšujúcim sa počtom sestier generácie Z na pracoviskách, budú z hľadiska generačnej rôznorodosti pracoviská heterogénnejšie než doteraz. Do vzdelávania budúcich manažérok ošetrovatel'stva je potrebné zakomponovať znalosti o generačnej diverzite a jej vplyve na prax a komunikáciu. Moderná ošetrovatel'ská starostlivosť sa neustále mení a aj faktory

rozhodujúce pre úspech budúcich manažérok sa budú s týmito zmenami meniť (Hulková & Kilíková, 2024).

Limity

Interpretácia výsledkov štúdie, reprezentatívnosť zistení a ich použiteľnosť v globálnom kontexte je limitovaná veľkosťou vzorky sestier generácie Z. I napriek tomu sú zistenia cenné pre vytvorenie súhrnného obrazu o problematike generácie sestier Z v manažérskej praxi.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- Al-Maqbali, M, & Rouse, RA (2014). Identifying nurse managers' essential communication skills: An analysis of nurses' perceptions in Oman. *Journal of Nursing Management*. 22(2). doi:10.1111/jonm.12222.
- Beaton, C. (2019). Mileniáli sa považujú za lídrov, no často nevedia získať povýšenie. *Forbes*.<https://www.forbes.sk/mileniali-sa-povazuju-za-lidrov-no-casto-nevedia-ziskat-povysenie-tu-je-6-dovodov-preco-tak-je/>
- Bejtkovský, J (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*. 8(4): 105-123. 10.7441/joc.2016.04.07.
- Cowan, M. et al. (2014). *Generation Z: The new kids on the block have arrived*. London : Happen Group Ltd.
- Čáp, J (2024). Digitálna doba: Ako nás rozdeľuje. *Téma*. VIII(11):10-17.
- Fülöpová, A (2011). Význam komunikačných zručností v zdravotníctve. *Verejné zdravotníctvo [online]*. VIII (2):1-2.
- Fowler, KR, Robbins, LK, & Lucero, A (2021). Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *J Nurs Manag.*(6):1486-1495. doi: 10.1111/jonm.13324.
- Fowler, K (2023). High-impact communication in nursing leadership An exploratory study. *Nursing Management (Springhouse)*. 54(5):14-25. doi: 10.1097/nmg.0000000000000001.
- Guedes dos Santos, JL et al. (2012). *Managerial communication in hospital nursing: obstacles and how to overcome them*. https://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3761/html_1
- Hilton, L (2023). *Generation Z Nurses Brings perspective healthcare*. Nurse.com.
- Hee, LS & Yeojin, Y (2023). Work values and communication styles among Generation X, Y, and Z nurses: A cross-sectional study. *International Nursing Review*.10.1111/inr.12863.
- Hendricks, JM & Cope, VC (2013). Generational diversity: what nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing* 69(3), 717-725.10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x.
- Hulková, V, & Kilíková, M (2024). Komunikačné schopnosti a zručnosti generácie sestier Z v manažerskej praxi. *Zborník z X. Medzinárodnej vedeckej konferencie, Aktuálne trendy a výzvy, problémy a dilemy v profesijnej praxi pracovníkov pomáhajúcich profesií, Michalovce*. Warszawa : Wydawnictwo Katedry Filozofii Akademii Ekonomiczno - Humanistycznej w Warszawie. 83-91.

Hulková, V (2023). Perspektívy generácie sestier Z v nástupníctve v riadení ošetrovateľstva. *Prohuman*. <https://prohuman.sk/oseetrovatelstvo/perspektivy-generacie-sestier-z-v-nastupnictve-v-riadeni-oseetrovatelstva>

Hulková, V (2012). Soft skills v práci sestry. *Sestra*. (11-12):21-22.

Hultová, M, et al. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nurs Open*.10(9):5920-5936. doi: 10.1002/nop2.1876.

Chillakuri, B (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. 33(7):1277-1296. 10.1108/JOCM-02-2020-0058.

Choi, PP, Wong, SS, Lee, WM & Tiu, MH (2022). Multi-Generational Perspectives on the Competencies Required of First-Line Nurse Managers: A Phenomenological Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 19:10560. 10.3390/ijerph191710560.

Inspirer. (2022). *Medzigeneračná komunikácia: most medzi rozdielmi*. <https://inclusiveworkplace.eu/sk/2022/10/15/intergenerational-communication-a-bridge-between-differences/>

Jankelová, N, & Joniaková, Z (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare*. 9(3):346. doi:10.3390/healthcare9030346.

Kämäräinen, P, Mikkola, L, Nurmeksela, A & Wright, M (2024). Nurse leaders' interpersonal communication competence: A mixed-method systematic review. *J Adv Nurs*.00:1-23. doi:10.1111/jan.16184.

Kick, AL, Contacis-Sawyer, J, Brennan, T (2015). How generation Z's reliance on digital communication can affect future workplace relationships. *Competition Forum Journal*. 13(2): 214-222.

Knapp, CA, Weber, C, & Moellenkamp, S (2017). Challenges and strategies for Incorporating Generation Z into the workplace. *Corporate Real Estate Journal*. 7(2):137-148.

Kol. autorov (2022). Generačná teória v práci: ako riešiť vekové konflikty v tíme. *Trends*.

Koničková, J (2023). *Aká je generácia Z?* www.eduworld.sk

Leslie, B, Anderson, C, Bickham, C. et al. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 33: 171-187. 10.1007/s10672-021-09366-2.

Leslie, B. et al. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 33:171-187. 10.1007/s10672-021-09366-2.

Niedermeierová, J (2015). *Internetová generace Z nastupuje na trh práce. Lídři se musí naučit, jak s ní pracovat!*
<http://probyznysinfo.ihned.cz/c164801390internetovageneraceznastupujenatrhrpracelidrisemusinaucit>

NDMU. (2019). *The Evolution of Communication Across Generations.*
<https://online.ndm.edu/news/communication/evolution-of-communication/>

NV SR č. 296/2010 Z.z. *o odbornej spôsobilosti na výkon zdravotníckeho povolania, spôsobe ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, sústave špecializačných odborov a sústave certifikovaných pracovných činností v znení neskorších predpisov*

Periut, S (2021). *Nurse Manager Communication Associated with Staff Nurse Satisfaction or Retention.* MSN in Leadership in Nursing Final Projects. 19.
https://digitalcommons.kennesaw.edu/nursmast_etd/19

Průvodce podnikáním. (2022). *Generace Z nastupuje na pracovní trh: jaké jsou její nároky na zaměstnání?* <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/generace-z-naroky-na-zamestnani/>

Saengung, S, & Oumtanee, A (2020). How to Communicated in Generation Z Nurses. *Journal of the Royal Thai Army Nurses.* 21(2): 286-294.

Sedlák, M (2008). *Základy manažmentu.* Bratislava : Iura Edition, spol. s r.o. s.257-266.

Shermann, RO (2022). *Communicating with Generation Z Nurses.*
<https://emergingnleader.com/communicating-with-generation-z-nurses/>

Szarková, M (2018). *Komunikácia v manažmente.* Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s. 240s.

Uhlířová, J (2023). Důležitá je večere bez mobilu. *Svetzeny.* 55-57.

Urmanič, M (2019). Komunikácia riadiacich pracovníkov v zdravotníctve. *Verejné zdravotníctvo. [online].* 15(1):33-41.

Uzialko, A (2024). *Bridge the Gap: Communicating with a Multigenerational Workforce.*
<https://www.businessnewsdaily.com/9708-multigenerational-workforce-communication.html>

Williams, E (2022). *The Role of a Nurse Leader in Communication.*
<https://work.chron.com/role-nurse-leader-communication-23457.html>

Zay, L (2021). *The Gen Z Nurse: Meet the Youngest Generation of Nurses.* The Elm – publication of the University of Maryland, Baltimore.
<https://elm.umaryland.edu/elmstories/Elm-Stories-Content/12221-Gen-Z-Nurse-.php>

ZÁVER

Z pracovného trhu odchádzajú do dôchodku silné povojnové ročníky, nastupujú populačne slabšie ročníky, veľa mladých ľudí odchádza za prácou do zahraničia a toto striedanie generácií sa prejavuje aj v slovenskom ošetrovatelstve nielen nedostatkom sestier, ale aj nedostatkom vzdelaných, inšpiratívnych manažérok. Problematike generácií sa vo všeobecnosti nevenuje primeraná pozornosť a len málo odborníkov, či personalistov alebo manažérok ošetrovatelstva, prepája generačný koncept s trhom práce. V podmienkach slovenského ošetrovatelstva sa tiež doposiaľ téme generačnej diverzity v ošetrovatelstve nevenovala pozornosť. Touto vedeckou monografiou prinášame ucelený pohľad na tému najmä z troch aspektov odboru: vzdelávania, praxe a riadenia ošetrovatelstva. Vedomosti o generačnej teórii a špecifikách jednotlivých generačných kohort, najmä generácie sestier „Z“, ktoré v súčasnosti študujú na vysokých školách a nastupujú do svojho prvého zamestnania, pomôže manažmentu zdravotníckych zariadení nastaviť procesy personálneho riadenia na stabilizáciu a udržanie sestier v profesii. Ak bude mať mladá generácia sestier vytvorené pracovné a iné podmienky vo vzťahu k ich povolaniu, nebudú nútené odchádzať za prácou do finančne lukratívnejších krajín. Aktuálnosť vedeckej monografie potvrdzujú aj poznatky o moderných pracovných fenoménoch.

Generačné rozdiely môžu pracovný kolektív obohatiť. Každá generácia má svoju jedinečnú profesionálnu a životnú „optiku“, svoj vlastný súbor jedinečných zručností, ktoré môžu navzájom zdieľať. Ak manažérka dokáže vštepiť svojmu tímu hodnoty vzájomného obohacovania sa, urobiť z praxe vzájomného učenia sa normu, výrazne to zlepší porozumenie v tíme.

Recenzie

prof. PhDr. Mária Kilíková, PhD., MPH

Komplexná charakteristika generačných kohort, identifikácia prospektívneho prínosu na elimináciu personálnych rizík v zdravotníctve sú spracované kvalitne. Syntéza literárnej rešerše, vlastných vedeckých publikácií a výsledkov empirického výskumu sú kvalitnou metodologickou štruktúrou posudzovaného diela.

prof. PhDr. Lucia Dimunová, PhD.

Publikácia prináša ucelený pohľad na implementáciu témy do oblasti vzdelávania, praxe a riadenia ošetrovateľstva. Zámerom autorky bolo priniesť nové, aktuálne poznatky najmä o generácii Z, pretože sestry patriace do tejto generačnej kohorty významne ovplyvnia poskytovanie kvalitnej a bezpečnej ošetrovateľskej praxe. Objasnenie tejto problematiky prináša aj nový pohľad na možnosť eliminácie odchodu sestier za prácou do zahraničia.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1	Vybrané generácie (Millennial Saeculum)	8
Tabuľka 2	Základné charakteristiky generácie Z	12
Tabuľka 3	Vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k vzdelávaniu, učeniu	22
Tabuľka 4	Vzťah medzi vekom študentov a oblasťou praxe	32
Tabuľka 5	Vzťah medzi rokmi praxe študentov a preferenciou ošetrovateľského postu	32
Tabuľka 6	Korelácia vnímania svojich manažérskych a pedagogických schopností s vekom	33
Tabuľka 7	Korelácia vnímania svojich manažérskych a pedagogických schopností s rokmi praxe	33
Tabuľka 8	Kariérny trend verzus vnímanie schopností	33
Tabuľka 9	Vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k práci, pracovným hodnotám	44
Tabuľka 10	Faktory spokojnosti v práci	52
Tabuľka 11	Hodnotenie fluktuácie v závislosti na spokojnosti s organizačnou kultúrou	59
Tabuľka 12	Vplyv organizačných faktorov na fluktuáciu sestier	62
Tabuľka 13	Korelácia medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou, vzťahom k zamestnávateľovi a rešpektovaní vnútorných predpisov	66
Tabuľka 14	Vplyv organizačnej kultúry na lojalitu	67
Tabuľka 15	Vplyv faktorov na spokojnosť sestier s prácou	70
Tabuľka 16	Spokojnosť s organizačnou kultúrou v závislosti na veku respondentov	73
Tabuľka 17	Vplyv faktorov na spokojnosť sestier s prácou	74
Tabuľka 18	Preferovaný štýl vedenia - vybrané odpovede	94
Tabuľka 19	Kritériá na obsadenie manažérskej pozície	96
Tabuľka 20	Rozdiely v riadení sestier rôznych vekových kohort	98
Tabuľka 21	Motivačné faktory/stimuly pre prijatie manažérskeho postu	106
Tabuľka 22	Faktory na odmietnutie manažérskeho postu	108
Tabuľka 23	Hodnotenie činností manažérky ošetrovateľstva podľa významnosti	109
Tabuľka 24	Vybrané charakteristiky generácie Z vo vzťahu k manažmentu v ošetrovateľstve	111
Tabuľka 25	Prínos manažérskej pozície	113
Tabuľka 26	Rozdiely v komunikácii sestier rôznych vekových kohort	128
Tabuľka 27	Komparácia vybraných odpovedí manažérok	132
Tabuľka 28	Komunikácia sestier generačnej kohorty Z	138

Názov: Generačná diverzita v ošetrovatel'stve - výzva pre vzdelávanie, prax
a manažment
Autor: doc. PhDr. Viera Hulková, PhD., MPH
Vydavateľ: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Rok vydania: 2024

Náklad: 100 ks
Vydanie: prvé
Počet strán: 148

ISBN 978-80-8295-014-7
EAN 9788082950147