

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Anna Prevužňáková

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

Generační úskalí v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických
povoláních

Diplomová práce

2024

Bc. Anna Prevužňáková

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna Prevužňáková**
Osobní číslo: **Z22429**
Studijní program: **N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**
Téma práce: **Generační úskalí v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních**
Téma práce anglicky: **Generational pitfalls in the adaptation process in non-medical health professions**
Zadávající katedra: **Katedra klinických oborů**

Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEJTKOVSKÝ, Jiří. The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*[online]. 2016, 9(2), 25-45 [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: http://journals.vstecb.cz/category/littera-scripta/9-rocnik/2_2016/. ISSN 1805-9112.

ČESKO. Metodický pokyn ze dne 12. srpna 2009 k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky In: *Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR*. 2009, částka 6, s 1-140. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/wepub/3628/36956/V%C4%9Bstn%C3%ADk%20MZ%20%C4%8CR%206-2009.pdf>

HEKLOVÁ, Zuzana. *Mezigenerační vztahy v týmu sester*. [online] Florence, odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky. 2017. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2017/3/mezigeneracni-vztahy-v-tymu-sester/>. [cit. 2024-01-30].

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

KRATOCHVÍLOVÁ, Monika. *Generace Z na trhu práce*. [online]. Brno, 2021. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/z1no0/Generace_Z_na_trhu_prace.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Mgr. Et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Holá, Ph.D.**
Katedra klinických oborů

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2024**

doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D., MBA v.r.
děkan

L.S.

Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D. v.r.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 11. března 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Generační úskalí v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 4. 2024

Bc. Anna Prevužňáková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Janě Holé, PhD. za odborný dohled, cenné rady, podporu, trpělivost a vstřícnost v průběhu zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří též organizaci za umožnění provedení průzkumu a všem respondentům, kteří mi věnovali svůj drahocenný čas a vyplnili dotazník. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině za velkou podporu a sdílení strastí i radostí po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou generačních střetů v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních. Teoretická část práce popisuje začlenění nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe, charakteristiku generací, oblasti generačních střetů a jejich překonávání. Průzkumná část diplomové práce byla realizována v nemocničním zařízení Libereckého kraje, jehož název není v této práci za účelem zachování ochrany osobních údajů uveden. S prosbou rozšíření elektronického strukturovaného dotazníku mezi nelékařské zdravotnické pracovníky tohoto nemocničního zařízení byli osloveni vedoucí pracovníci daných oddělení nemocnice. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost respondentů v oblastech adaptačního procesu a výskyt generačních střetů během něj.

KLÍČOVÁ SLOVA

adaptační proces, mentoring, generace, nelékařské zdravotnické povolání, nelékařský zdravotnický pracovník, generační střety

TITLE

Generational pitfalls in the adaptation process in non-medical health professions

ANNOTATION

The thesis deals with the issue of generational conflicts within the adaptation process in non-medical health professions. The theoretical part of the thesis describes the integration of non-medical health professionals into practice, characteristics of generations, areas of generational conflicts and overcoming them. The research part of the thesis was carried out in a hospital facility in the Liberec region, the name of which is not mentioned in this thesis in order to protect personal data. The managers of the departments of the hospital were contacted with a request to distribute an electronic structured questionnaire among the non-medical health care workers of this hospital facility. The main objective of the questionnaire survey was to find out the satisfaction of the respondents in the areas of adaptation process and occurrence of generational clashes during the process.

KEYWORDS

adaptation process, mentoring, generation, non-medical health profession, non-medical health worker, generational clashes

Obsah

ÚVOD.....	14
1. CÍLE A METODY PRÁCE.....	15
1.1. Cíl práce.....	15
1.2. Metody k dosažení cíle	15
2. TEORETICKÁ ČÁST	16
2.1. Začlenění nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe	16
2.1.1. Adaptační proces.....	17
2.1.2. Mentoring.....	18
2.2. Generační charakteristiky pracovníků na současném trhu práce	19
2.2.1. Baby boomers	20
2.2.2. Generace X	22
2.2.3. Generace Y	23
2.2.4. Generace Z.....	24
2.2.5. Generace Alfa	25
2.3. Generační střety v nelékařských zdravotnických profesích	26
2.3.1. Mezigenerační soužití v týmech	30
2.3.2. Přenos znalostí a zkušeností	31
2.3.3. Rozdílné pracovní návyky a očekávání	32
2.3.4. Technologické rozdíly	33
2.3.5. Komunikace a zpětná vazba	34
2.4. Překonávání generačních střetů	35
3. PŘÍPADOVÁ STUDIE	37
3.1. Design případové studie.....	37
3.1.1. Dotazník.....	37
3.1.2. Průzkumný soubor	38
3.1.3. Sběr dat	41

3.1.4. Pilotní průzkum.....	42
4. ANALÝZA DAT.....	43
4.1. Shrnutí výsledků	58
5. DISKUSE.....	60
5.1. Doporučení pro praxi	67
6. ZÁVĚR	68
7. POUŽITÁ LITERATURA	69
8. SEZNAM PŘÍLOH.....	74

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Krabicový graf statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení AP (1-max; 5-min)	48
Obrázek 2 Krabicový graf statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu GS (1-max; 5-vůbec ne)	50
Tabulka 1 Generační charakteristiky	28
Tabulka 2 Tabulka četností období narození respondentů	38
Tabulka 3 Tabulka četností věkového rozdělení respondentů	39
Tabulka 4 Tabulka četností vzdělání respondentů	40
Tabulka 5 Tabulka četností délky praxe respondentů	40
Tabulka 6 Tabulka četností důležitosti adaptačního procesu	43
Tabulka 7 Tabulka četností míry absolvování adaptačního procesu	44
Tabulka 8 Tabulka četností délky adaptačního procesu	45
Tabulka 9 Tabulka četností míry výskytu mentorů	45
Tabulka 10 Tabulka četností smysluplnosti mentoringu	46
Tabulka 11 Tabulka četností míry zapojování do mentoringu	46
Tabulka 21 Statistické ukazatele jednotlivých položek subjektivního hodnocení AP (1-max; 5-min).....	47
Tabulka 22 Statistické ukazatele jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu GS (1-max; 5-vůbec ne).....	49
Tabulka 23 Korelace hodnocení jednotlivých prvků AP a výskytu GS v jednotlivých oblastech (Spearmanova korelační tabulka)	51
Tabulka 24 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti mezilidských vztahů	52
Tabulka 25 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti mezilidských vztahů	53
Tabulka 26 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností	53
Tabulka 27 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností.....	54

Tabulka 28 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti pracovních návyků a očekávání	54
Tabulka 29 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti pracovních návyků a očekávání	55
Tabulka 30 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti technologií.....	55
Tabulka 31 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti technologií	56
Tabulka 32 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti komunikace a zpětné vazby	56
Tabulka 33 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti komunikace a zpětné vazby	57

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AP	adaptační proces
atd.	a tak dále
GS	generační střety
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
např.	například
resp.	respektive
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně

ÚVOD

Při začleňování nového pracovníka do praxe jsou největším generačním úskalím střety napříč generacemi v různých oblastech adaptačního procesu. Z tohoto důvodu tato diplomová práce hovoří o generačních střetech v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních. Generační střety se v rámci adaptačního procesu vyskytují dnes a denně. Nelékařské zdravotnické povolání tomu není výjimkou. V dnešní době se na pracovišti může vyskytovat až pět generací s velmi odlišnými charakteristikami. Ke zdárnému projití adaptačním procesem by měl z velké části přispět mentor, který zná a ovládá praktiky provázení nového zaměstnance tímto procesem. Adaptační proces je povinný a významný proces začleňování nového pracovníka do pracovního týmu. Průběžné hodnocení tohoto procesu je důležité pro jeho zdárný průběh a předcházení případným generačním střetům. Velká generační rozmanitost jednoho pracoviště může být jeho důležitým přínosem, ale skrývá též spoustu nástrah. V dnešní době musí pracovníci hledat mezigenerační porozumění v mnoha oblastech, kterými mohou být mezigenerační soužití v týmech, přenos znalostí a zkušeností, rozdílné pracovní návyky a očekávání, technologické rozdíly, a tak důležitá komunikace a zpětná vazba.

V mnoha organizacích stále ještě nefigurují kompetentní lidé k vedení adaptačního procesu. Nelékařský zdravotnický pracovník má možnost získání certifikovaného kurzu mentorství, mnohdy se však stává, že se mentorem stávají pracovníci, kteří jsou osloveni vedoucím pracovníkem s nabídkou této pozice, o adaptačním procesu a jeho fungování toho ale příliš nevědí. I toto jednání má pak za následek větší koncentraci generačních střetů. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla o zpracování diplomové práce na mnou zvolené téma Generační úskalí v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních.

Diplomová práce je složena z teoretické a praktické části, kterou je případová studie. Teoretická část je rozdělena do čtyř hlavních kapitol, které popisují začlenění nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe, charakterizují generace, jejich střety v různých oblastech a překonávání těchto střetů. Praktická část pak zahrnuje případovou studii založenou na kvantitativním průzkumném šetření, které bylo prováděno ve vybrané nemocnici akutní péče Libereckého kraje, s využitím elektronického strukturovaného dotazníku. Praktická část dále zahrnuje analýzu sebraných dat, které hledá odpovědi pro naplnění cíle práce, a to zjistit povahu a četnost výskytu generačních střetů v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních ve zvolené nemocnici.

1. CÍLE A METODY PRÁCE

1.1.Cíl práce

Cílem teoretické části této diplomové práce je popsat problematiku generačních střetů v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních, jejíž součástí je začlenění nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe a zjistit výskyt a povahu těchto generačních střetů v období adaptačního procesu na vzorku nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybrané nemocnici.

Cílem praktické (průzkumné) části práce je zjistit spokojenost respondentů v oblastech adaptačního procesu a výskyt generačních střetů během něj. Dílčími průzkumnými cíli jsou:

1. Který prvek z adaptačního procesu je hodnocen nejlépe a který nejhůře?
2. V jaké oblasti se nejčastěji vyskytují generační střety během AP na pracovišti?
3. Existuje vztah mezi výskytem generačních střetů a kategoriemi generací?

1.2.Metody k dosažení cíle

Teoretická část práce čerpá z rešerše relevantní odborné literatury, aktuálních poznatků a platné legislativy. Průzkumná část je zpracována metodou kvantitativního šetření s využitím strukturovaného dotazníku a jeho následnou analýzou dat získaných od respondentů.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Začlenění nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe

Proces začlenění nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe je nedílnou součástí efektivního procesu řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je klíčovým a nejvýznamnějším prvkem v celém procesu řízení organizace, neboť se zabývá správou lidského kapitálu, tedy znalostmi, dovednostmi a schopnostmi jednotlivým pracovníků. Každá organizace potřebuje dostatečný počet kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, protože jejich schopnosti a motivace ovlivňují vlastní výkon a tím pádem zároveň úspěch celé organizace (Malcová, 2021). Pojem řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Koubka (2011) a Černíka (2010) efektivní získávání a začleňování nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe, stejně jako v ostatních oborech, není možné bez analýzy pracovních míst, jejich popisu a specifikace pracovní náplně. Na procesu začlenění nelékařského zdravotnického pracovníka do praxe mnohdy záleží to, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k organizaci. Mimo jiné to, že se organizace věnuje procedurálním otázkám přijímání pracovníků, může předcházet některým problémům, a to zejména problémům vyplývajících z nejasností a nedorozumění. Začlenění nového pracovníka na pracovišti probíhá převážně pomocí jeho individuálního začleňování do stávajících pracovních podmínek. Tento proces zahrnuje několik úrovní a oblastí, zahrnujících nejen provozní podmínky a splnění pracovních úkolů, ale také sociální interakce a mezilidské vztahy. Nezbytnou součástí začlenění nového pracovníka do praxe je uvedení na pracoviště a představení pracovníka jeho kolegům a nadřízeným. Tato událost je však bohužel často opomíjena. Nejvyšší nadřízený pracovník by měl doprovodit nového zaměstnance na jeho pracoviště a formálně jej předat jeho přímému nadřízenému, a to i přes fakt, že se nový pracovník s jeho přímým nadřízeným již setkali, což je více než pravděpodobné. Je třeba zachovat určité formality přiřazené této mimořádné události. V rámci prvního dne na pracovišti by měl být nový zaměstnanec seznámen s všeobecnými i firemními předpisy, týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále by měl být pracovník pomocí svého přímého nadřízeného seznámen s ostatními pracovníky organizace či pracovní skupiny (oddělení). Dále je pracovníkovi přidělen školitel,

který bude pracovníka zaškolovat a kontrolovat během jeho adaptačního procesu. Během začleňování nelékařského zdravotnického pracovníka je velmi žádoucí, aby ho nadřízený povzbudil, vyjádřil mu důvěru a popřál mu úspěch na pracovišti. Všemi těmito úkony je pracovníkovi dáno najevo, že si její organizace váží. Tímto by měl být pracovník pozitivně naladěný a mělo by pro něj být snazší překonat počáteční stres. Tímto postupem začlenění se dále předchází nepříjemnostem, které by mohly pocházet z toho, že nový zaměstnanec nebyl řádně poučen a informován. Jedná se o to, aby bylo novému pracovníkovi umožněno se co nejrychleji zorientovat, rychle pochopil a co nejlépe zvládl své pracovní úkoly, tím co nejdříve podával požadovaný výkon.

2.1.1. Adaptační proces

Adaptační proces je proces sloužící k usnadnění začlenění nově nastupujících, tedy i nelékařských zdravotnických pracovníků, do praxe. Tento proces slouží k usnadnění adaptace na nové pracovní prostředí, zlepšení orientace a seznámení se s novou pracovní pozicí, vytváření vztahů s kolegy včetně nadřízených a podřízených a porozumění stylu organizace práce. V rámci adaptačního procesu je neméně důležitým formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli (Česko, 2009).

Proces adaptace zaměstnanců je podle Zítkové (2015) stejně důležitý jako jejich výběr. Nelze přímo říci, který ze dvou zmíněných faktorů je významnější. Pokud dojde k výběru nesprávného zaměstnance na danou pracovní pozici, bude velmi pravděpodobně jeho adaptace těžká až nemožná a zároveň nebude možné využít jeho potenciál. Zároveň platí, že pokud je na danou pracovní pozici zvolen vhodný zaměstnanec, ale není mu umožněn úplný adaptační proces, příprava na jeho pracovní roli, pochopení požadavků a očekávání a zároveň mu není umožněno vyjádřit své pocity a potřeby související s výkonem práce, nemusí být jeho kapacita rovněž účelně využita.

Během procesu adaptace musí být u každého nelékařského zdravotnického pracovníka ověřena jeho odborná způsobilost, kterou získal na základě svého kvalifikačního vzdělání a případně specializačního vzdělání, které upravuje zákon č. 96/2004 Sb. Činnosti těchto pracovníků pak upravuje vyhláška č. 55/2011 Sb. Nelékařský zdravotnický pracovník by měl získat základní znalosti a zkušenosti jak svoji odbornou kvalifikaci uplatnit v konkrétních podmínkách pracoviště v souladu s cíli celé organizace. Adaptační proces by mu měl napomoci

přeměnit svoji odbornou způsobilost v profesionální výkon své profese, resp. k výkonu svého povolání. To zahrnuje seznámení s pracovním prostředím, spolupracovníky a týmem. Během celého procesu probíhá hodnocení, které by mělo určit perspektivy uplatnění na pracovišti a možnosti dalšího odborného i osobního rozvoje. Adaptace má za cíl poznat, zhodnotit a rozšířit schopnosti, znalosti a dovednosti nelékařských zdravotnických pracovníků v praktickém uplatňování jejich teoretických znalostí. Řízení tohoto procesu je klíčové pro jeho efektivitu. Obsah tohoto procesu zohledňuje schopnost vykonávat zdravotnické povolání. Kritéria a průběh hodnocení adaptačního procesu jsou pracovníkům představeny při jejich nástupu do zaměstnání prostřednictvím vedoucího pracovníka příslušného oddělení (Česko, 2009).

2.1.2. Mentoring

Součástí adaptačního procesu může být mentoring, který by měl napomoci k jeho efektivitě. Mentoring představuje efektivní metodu předávání a rozvoje nejen odborných, ale i měkkých dovedností, včetně manažerských. Jedná se o profesionální vztah mezi dvěma osobami, mentorem a mentorovaným, který je postavený na vzájemné důvěře. Mentora charakterizuje sdílení jeho zkušeností, znalostí a dovedností, přičemž funguje jako průvodce pro mentorovaného v daném oboru a podporuje ho v jeho rozvoji. Tento vztah je založen na partnerství v komunikaci a ochotě vzájemně se učit (Asociace mentoringu, 2013).

Termín mentoring v českém kontextu zahrnuje odborný vztah v organizaci, kde zkušený zaměstnanec poskytuje podporu a pomoc novému zaměstnanci během adaptace na pracovní prostředí. Tento koncept je rovněž aplikován na vedení studentů ošetrovatelství během odborné praxe, kdy zkušená sestra z klinické praxe působí jako mentorka během kvalifikační přípravy studentů na výkon sesterské profese. V České republice směřujeme k formálně strukturovanému nařízení a legislativou, profesionální strukturou, výcvikem a supervizí mentorů. Nicméně, zavedení institutu mentoringu studentů ošetrovatelství do klinické praxe a realizace mentoringu v rámci adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků čelí v realitě a složitosti klinické ošetrovatelské praxe mnoha překážkám a bariérám, což odrážejí i výsledky analýz a výzkumů provedených v zahraničí (Vaňková M. a Bártlová S., 2015).

Mentoring se stává čím dál tím více požadovanou metodou profesního a osobního rozvoje, která je aplikována nejen ve firmách, ale také v oblasti zdravotnictví a neziskového sektoru. Jeho hlavním cílem je vytvořit prostředí podporující touhu po učení a zajišťující efektivní přenos znalostí, dovedností a zkušeností. V oblasti zdravotnictví je kvalitní předávání znalostí a dovedností klíčové pro individuální a týmovou práci. Nedávné výzkumy naznačují, že účast mentorů výrazně zvyšuje jakost ošetrovatelské péče a spokojenost pacientů (Asociace mentoringu, 2013). Možností, jak se stát mentorem v oblasti zdravotnictví je absolvování kurzu s názvem Mentor klinické praxe ošetrovatelství a porodní asistence. Tento kurz je certifikovaný Ministerstvem zdravotnictví České republiky, ale není však v praxi vyžadován a mentoři se mohou stát mentory i bez tohoto kurzu (Česko, 2011).

Mentorský vztah představuje vždy dyádu, kde mentor usiluje především o naplnění vzdělávacích potřeb svého svěřence a plní tak funkci mentorského vztahu. Jeho trvání může být variabilní a vyvíjet se v průběhu času, s postupnou změnou jeho charakteru a přínosu pro obě strany zúčastněné na mentorském vztahu. Cílem téměř všech forem mentoringu je získání nových vědomostí, dovedností a profesního rozvoje. Proces může probíhat v relacích, které jsou buď vysoce kvalitní, nebo nesplňují očekávání jedné ze stran v mentorském vztahu (Vaňková a Bártlová, 2015).

2.2. Generační charakteristiky pracovníků na současném trhu práce

Pojem generace je seskupení lidí v rámci určitého věkového rozmezí, kteří sdílejí podobné myšlení a prožívají důležité okamžiky svých životů ve shodných historických a kulturních podmínkách. Tento termín má několik definic. Jedna z nich se opírá pouze o kalendářní věk, tj. lidé narození ve stejném časovém období. Tito lidé budou ve stejných obdobích navštěvovat školu, volit si životního partnera a vybírat si povolání. Z biologického hlediska trvání jedné generace odpovídá asi dvacetí nebo třicetí letům, což je období mezi tím, kdy měla potomstvo matka a její dcera. Tento pohled pojednává o rodinné generaci (Jandourek, 2012).

Lišícím se pojmem je tzv. kulturní generace. Jedná se o skupinu lidí, která se může významněji lišit věkem, ale má stejnou a výraznou životní zkušenost. Jedná se např. o „válečnou generaci“, kdy muži odlišného věku zažívali stejnou životní zkušenost, a to pobývání na frontě. Mohou se tak spousty znaky lišit od svých vrstevníků, kteří těchto

zkušeností nenabyli. Stejná charakteristika spadá na např. „počítačovou generaci“. Obecně lze říci, že z biologického hlediska je možné mít několik generací, ale pokud ve společnosti nedojde k velkým změnám, nevytvoří se tolik kulturních generací (Jandourek, 2012).

Generací je chápána specifická kategorie, jejíž zvláštnost spočívá v tom, že protíná biologický a sociální část života. Je to období, během kterého se biologický faktor transformuje v sociální. Příchody a odchody různých generací, jejich prolínání a průchod životními etapami jsou základními rytmickými elementy společenského života a charakterizují pulzaci sociální entity. Populační ročníky se proměňují z biologického hlediska v sociální skupiny, které formují společenský život (Sak a Kolesárová, 2012). Je všeobecně známo, že pracovní síla v USA stárne a že zdravotnictví bude jedním z odvětví, které bude nejvíce zasaženo odchodem stárnoucích obyvatel, nejen z vedoucích pozic (Besheer a Ricci., 2010). Formování generace je organizovaný proces obsahující různé aspekty a klíčové prvky. Podobně jako generace vychází z určitých ročníků a jednotlivců, i proces formování generace probíhá skrze individualizované sociální procesy zrání jednotlivých příslušníků, kteří tvoří danou generaci (Sak a Kolesárová, 2012). Hlavní generace zastoupené v pracovních týmech jsou: Baby boomers, Generace X, Generace Y, Generace Z a Generace Alfa. Horní a dolní věková hranice pro rozdělení jedinců do generací není konvencí ani pevně daným parametrem. Někteří autoři dokonce stanovují tyto prahové hodnoty tak, že se věkové kohorty překrývají. Je tedy na jednotlivých výzkumnících, aby si vytvořili vlastní systém prahů. Je však důležité, aby se kategorie v rámci výzkumu nepřekrývaly (Bejtkovský, 2013).

2.2.1. Baby boomers

Baby boomers je termín označující generaci spojenou s poválečným obdobím, kdy na konci druhé světové války došlo k významnému růstu porodnosti po celém světě. Tento nárůst počtu novorozenců je známý jako Baby Boom. Jedná se o jedince narozené v období od roku 1946 do roku 1964. V roce 1946, tedy asi 9 měsíců po skončení války, začal masivní nárůst počtu nově narozených dětí. Bylo zaznamenáno 3,4 milionu novorozenců, což představovalo nárůst o 20 % ve srovnání s předchozím rokem (Vavrušková, 2017). Během tohoto období se jen ve Spojených státech narodilo 76 milionu dětí. I když v následujících desetiletích několik milionů dětí z Baby boomu zemřelo, díky emigraci do USA byl rychle doplněn jejich počet. Podle odhadů amerického úřadu pro sčítání lidu z konce roku 2019 dosáhl počet obyvatel Baby

boomu 71,6 milionu (Investopedia, 2017). Poválečný industriální rozmach nese následky některých činů až dodnes. Jedná se např. o spotřební společnost, nadprodukcí, čerpání neobnovitelných zdrojů, znečištění životního prostředí, tání ledovců, finanční inflaci, obrovské objemy přepravy zboží a sklady zbraní. Spotřební společnost nadbytku se zrodila z hubených poválečných let, kdy začalo docházet k tomu, že rodiče, kteří vyrůstali v letech poválečného budování, zastávali později vůči svým dětem názor, že jim chtějí dát to, co oni mít nemohli (van den Berg, 2020).

Každá generace je definována nejen svým věkem, ale také politickým a společenským prostředím, v němž vyrůstá. Čeští Baby boomers, kteří vyrůstali v komunistickém režimu, se výrazně liší od amerických Baby boomers, kteří prožili americký sen. Obě tyto skupiny mají společné to, že se narodily během období silného nárůstu populace v období ekonomického rozmachu, kdy rodiče, kteří zažili válku, zažívali prosperitu. Díky zlepšenému zdravotnímu systému po válce se výrazně snížila úmrtnost novorozenců. Tito jedinci představují první generaci v dějinách, která byla převážně plánovaná a byla těžištěm radosti svých rodičů. Jsou také první generací, která byla zplozena nikoliv pouze z biologických důvodů, ale i z důvodů ekonomických (Vavroušková, 2017).

Zaměstnanci narození v generaci Baby boomers považují práci, oproti mladším generacím, za významnější část svého života. V porovnání s mladšími generacemi jsou ochotni obětovat svůj volný čas ve prospěch práce, avšak tím vzniká problém s vyvážením pracovního a soukromého života. Pro členy této generace je důležitá týmová spolupráce při dosahování osobních cílů v práci. Jednoznačně jim záleží na osobním uspokojení z pocitu zapojení do firemních cílů a považují se za důležité a nepostradatelné zaměstnance. Jsou velmi věrní a oddaní svému zaměstnavateli, protože věří, že tvrdá práce má své odměny. Baby boomers jsou motivováni jasně stanovenými cíli a odměnami na pracovišti, což odráží jejich touhu po lepší pracovní pozici nesoucí větší zodpovědnost. Pro tuto generaci jsou důležitými vnějšími motivátory uznání a finanční odměny jako bonusy a získávání symbolů společenského postavení, jakými jsou například tituly nebo privilegovaná parkovací místa. Vnitřními motivátory jsou pro ně osobní uspokojení, dosažení osobních cílů a neustálý osobní rozvoj (Kratochvílová, 2021).

2.2.2. Generace X

Generace X následuje po období Baby boomers a vymezuje se pro období jedinců narozených mezi lety 1965 a 1976. Převážně se jedná o potomky pracujících rodičů, kteří svou činností vytvářeli rostoucí blahobyt po druhé světové válce. Život této generace je výrazně ovlivněn změnami ve společnosti. Během ekonomické recese se zapojila do pracovního procesu v období, kdy bylo obtížné najít práci a lidé čelili problémům s propouštěním z firem. Odborníci tuto generaci popisují jako takovou, která sdílí nové kulturní zájmy, dbá na životní prostředí a pozitivně reaguje na sociálně zodpovědné firmy. Předchozí generace prožívala éru sexuální revoluce, zatímco Generace X začala projevovat zájem o sex v období obav ze světem šířícím se AIDS (Jandourek, 2012). V České Republice patří do této generace jedinci, kterým se přezdívá „Husákovy děti“. Tímto pojmem je označena silná populační vlna z počátku 70. let. Dodnes jsou lidé, kteří se narodili mezi lety 1973 a 1976, tvoří nejpočetnější skupinu. Tito jedinci vyrůstali v prostředí, kde nebyla nezaměstnanost tolerována, jelikož nepochovat bylo trestné a udržovala se uměle vytvořená zaměstnanost. Nezaměstnanost se pro ně stala realitou až v období dospívání a vstupu na pracovní trh. Po roce 1989, kdy došlo k transformaci hospodářství a lidé získali možnost podnikat, měla tato generace více šancí na realizaci svých schopností. S ohledem na velký počet jedinců, byli příslušníci této generace zvyklí na silnou konkurenci jak ve škole, tak i na pracovišti, a proto neměli problém prosadit se v pracovním prostředí (Strašilová, 2013). Generace X projevuje větší cílevědomost a vnímá vyšší úroveň stresu v důsledku několika zásadních změn v jejich životě. Tyto změny zahrnují dramatickou proměnu politické a ekonomické situace. Tato generace prožila éru, kdy svět nebyl tak propojený – nebyla globalizace jako dnes. Když byli jedinci této generace ve věku třiceti let, politické změny, které přišly, ještě nebyly patrné. Byla studená válka, dva odlišné světy, kdy globální trh nebyl zdaleka tak rozvinutý jako dnes – ať už se jednalo o trh s produkty, službami nebo pracovními pozicemi. Čína byla rozvojovou zemí. Vedle politických a ekonomických změn, byl dalším zásadním převratem technologický pokrok, a to především masivní rozvoj internetu (Hloušek, 2009).

Pro zaměstnance Generace X je z pracovního hlediska klíčová vyváženost mezi prací a soukromým životem. Tito zaměstnanci jsou méně loajální vůči zaměstnavateli než předchozí generace a upřednostňují společnosti, které sdílejí hodnoty odpovídající jejich vlastním přesvědčením. Tato generace preferuje náročnější pracovní pozice a větší možnost kariérního růstu před jistotou na pracovní pozici. Generace X upřednostňuje osobní rozvoj, finanční

ohodnocení a příležitosti pro svůj kariérní růst. Projevují zájem o firemní kulturu a očekávají zpětnou vazbu od firem. Jsou produktivní a respektují autoritu, ovšem pod podmínkou uznání jejich znalostí a zkušeností, nikoliv pouze na základě titulu či postavení. Preferují společnosti nabízející větší flexibilitu, zajímavou a náročnou práci, spolu s pocitem stability a jistoty (Kratochvílová, 2021).

2.2.3. Generace Y

Generace Y, často nazývaná také jako Mileniálové časově navazuje na Generaci X a vymezuje se jedinci narozenými mezi lety 1977 a 1995. Tato generace se obecně vyznačuje důvěrou, extrémní zábavou, společenským životem a sloučenými rodinami. Generaci Y na našem území nejvíce ovlivnilo období Sametové revoluce, následný vznik samostatnosti, formování České republiky, a také rychlý rozvoj technologií (Bejtkovský, 2013). Dalšími významnými událostmi jsou rozpad Sovětského svazu, první teroristické útoky či válka na Středním východě. Členové generace Y se narodili jako plánovaní potomci generace Baby Boomers. Jejich rodiče, kteří jsou často označováni jako „Helicopter Parents“, se vyznačují neustálým dohledem nad svými dětmi, snaží se je kontrolovat, chránit a splňovat jejich potřeby. Tento nadměrný dohled má významný dopad na generaci Y, jak v osobním, tak v pracovním životě. Tato generace je často spojována s dlouhým soužitím s rodiči a častými změnami zaměstnání (Kratochvílová, 2021). Tato generace je vyznačována neustálým přístupem k různým typům médií a technologií, což se projevuje jejich intenzivním využíváním sociálních sítí. Generace Y představuje skupinu lidí aktivně zapojených v ekonomice, kteří usilují o vyšší životní standard. Zejména v pracovním životě hledají flexibilitu a kladou důraz na vzdělání, pracovní zkušenosti, osobní život a investice. Preferují moderní a technologicky vybavené domácnosti a často čerpají půjčky, peníze považují za nástroj. Nemají strach častěji měnit pracovní místa, pokud nabízejí větší výhody (Vavroušková, 2017). Jedinci této generace dávají přednost participativnímu vedení, komunikaci prostřednictvím e-mailů, významné práci a rovnováze mezi rodinným a osobním životem. Mají rádi aktivní zapojení do rozhovorů. Pro manažery z předchozích generací představuje vedení Generace Y velkou výzvu. Liší se jejich přístup k práci, komunikace a vyváženost mezi pracovním a soukromým životem (Legnerová, 2014).

Generace Y má specifický přístup k budování kariéry, který se značně liší od předchozích generací. Zatímco předchozí generace preferovaly dlouhodobé zaměstnání u jednoho zaměstnavatele, Generace Y vnímá změnu jako běžnou součást svého života. Jejich hlavním cílem je udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. I když nechtějí obětovat veškerý volný čas kariéře, touží po významné seberealizaci a profesním uznání. Tato generace upřednostňuje odměňování na základě odvedené práce namísto odpracovaného času, protože věří, že práce by měla být odpovídajícím způsobem odměněna. Mají za důležité benefity poskytované zaměstnavatelem, jako je služební automobil, mobilní telefon, zaměstnanecké slevy a další výhody. Dále je pro ně velmi důležitá samotná povaha a smysl práce, spíše než jen finanční odměna. Při výběru zaměstnavatele hrají roli faktory, jako je sociální odpovědnost firem, image společnosti a firemní kultura. Snaží se minimalizovat čas strávený v práci a preferují flexibilní pracovní uspořádání, jako jsou zkrácené pracovní úvazky a práce z domova (Kratochvílová, 2021).

2.2.4. Generace Z

Generaci Z, často označovanou také jako Generace M nebo postmileniálové, tvoří lidé, kteří dělají spoustu věcí jinak než lidé spadající do generací předešlých. Do této generace spadají jedinci narození zhruba mezi lety 1995 a 2010. Pro získání a udržení zaměstnanců z této generace byly předloženy následující klíčové faktory, kterými jsou: mít ve firmě pokročilé výrobní technologie, které nejsou starší než pět let, využívat big data, mít starší pracovníky se zkušenostmi a vše digitalizovat; instalovat nejnovější verze a předplácet si průběžné udržovací aktualizace všech softwarových balíčků; být sociálně odpovědný – kulturně, filantropicky a ekologicky; osvěžit značku firmy a marketingové techniky. Jedinci generace Z, kteří se chystají nastoupit do zaměstnání, jsou v literatuře označováni také jako mobilní generace. Vyrůstli s technologiemi, celosvětovou sítí, mp3 přehrávači, krátkými zprávami, mobilními telefony, PDA, YouTube, IPady a dalšími mediálními technologiemi. Tato generace je sebevědomá, šťastná, zapadá do kolektivu a zajímá se o společenské aktivity více než předchozí generace. Zástupci generace Z jsou také dobře integrováni s technologiemi; často jsou označováni jako „digitální domorodci“; zdatní v sociálních médiích; multitaskeri; zajímají se o životní prostředí; jsou ovlivňováni svými přáteli ohledně produktů a značek; chytří, se schopností rychle zpracovat velké množství informací (Bejtkovský, 2013).

Zaměstnanci řadící se do Generace Z jsou charakterizováni intenzivním využíváním online komunikačních prostředků, což omezuje možnosti osobní, verbální interakce. Nicméně průzkumy dokazují, že tito mladí lidé považují osobní komunikaci tváří v tvář za klíčovou pro vytváření pozitivního pracovního prostředí. V pracovním prostředí si tito zaměstnanci cení důvěry, vzájemného respektu a pokory mezi kolegy. Mají sklon být aktivní ve firemních záležitostech, usilují o prosazení vlastních nápadů a rádi si organizují svou práci. Po vstupu do zaměstnání si v mnoha případech uvědomují, že absolvované školní vzdělání není postačující, a očekávají od zaměstnavatele možnost dalšího studia. Jako formy dalšího vzdělávání preferují rozšíření odborných znalostí přesahující úzkou specializaci nebo absolvování odborných stáží v posledním ročníku studia. Zároveň předpokládají, že budou mít možnost získat rady od zkušenějších profesionálů. Zástupci Generace Z předpokládají, že budou pracovat v oborech, na které se připravovali během studia. Upřednostňují práci v menších firmách nebo organizacích, kde očekávají vznik přátelských vztahů a příjemnější pracovní prostředí. Přesto uznávají, že ve větších společnostech je větší šance na odborné vzdělávání a více možností pro rozvoj kariéry (Kratochvílová, 2021).

2.2.5. Generace Alfa

Data narození jedinců generace Alfa se pohybují v rozmezí let 2010 a 2025. Formování jejich charakteristik bude trvat nejméně 30 let. Jsou nebo budou dětmi generace X, Y i generace Z. Pro generaci Alfa bylo vysloveno pět předpovědí, kterými jsou následující. Budou doposud nejpodnikavější generací; budou nejtechničtější generací vůbec a nikdy nepoznali svět bez sociálních sítí; budou nakupovat především online a budou mít méně kontaktu s lidmi než předchozí generace; budou extrémně rozmazlováni a ovlivňováni svými rodiči z generace X a generace Y; budou soběstačnější, vzdělanější a připraveni na velké výzvy (Bejtkovský, 2013). Generace Alfa je často spojována s generací Y, protože většina členů generace Alfa má rodiče Mileniály, a někdy jsou nazýváni „Mini Mileniálové“. Po generacích X, Y a Z je generace Alfa první generací, která je pojmenována písmenem řecké abecedy. Generaci Alfa lze z demografického hlediska popsat obtížně, protože se teprve utváří. Pravděpodobně bude tvořit velmi početnou část populace. Rychlý populační růst v letech Baby Boomers vedl k tomu, že generace Y je také velmi početná, protože se převážně jedná o potomky Baby Boomers. Tento trend pokračuje i u generace Alfa, která je z velké části dětmi Mileniálů. Odhaduje se,

že každý týden se narodí více než 2,8 milionu příslušníků generace Alfa a do roku 2025 se očekává, že jich bude více než 2 miliardy. Vzhledem k tomu, že příslušníci generace Alfa jsou ještě dětmi, jsou pod vlivem svých rodičů, kteří jsou z velké části Mileniálové. Obvyklé používání sociálních sítí Mileniály, včetně sdílení fotografií, videí nebo příběhů jejich dětí znamená, že velká část generace Alfa bude online od narození. Jsou první generací, která se od raného dětství setkává se vzdálenými učebnami, tablety a všudypřítomným streamovacími službami. Pravděpodobně je také ovlivní nastupující využívání umělé inteligence, a to jak prostřednictvím hlasových asistentů, jako je Siri nebo Alexa, tak nástrojů pro zpracování přirozeného jazyka, jako je ChatGPT. Chování, postoje a návyky generace Alfa budou pravděpodobně ovlivněny pandemií COVID-19 více než chování, postoje a návyky kterékoliv jiné generace. Někteří výzkumníci označují generaci Alfa jako „generaci C“ nebo „generaci COVID“, protože bude první generací, která vyrůstá z velké části nebo zcela ve světě zasaženém pandemií COVID-19 a reakcí na ni. Pandemie urychlila stávající trendy v oblasti technologií, které ovlivňují generaci Alfa, a podpořila větší míru digitální komunikace, zejména v průmyslově vyspělých zemích, prostřednictvím videohovorů, schůzek a vzdálených učeben. Generace Alfa trávila v důsledku pandemie COVID-19 více času doma se svými rodiči, než by obvykle trávila (Eldridge, 2023).

2.3. Generační střety v nelékařských zdravotnických profesích

Od konce 20. a počátku 21. století se kvalita ošetrovatelské péče zhoršuje v důsledku nedostatku ošetrovatelských odborníků na celém světě. Nedostatek zdravotních sester je výsledkem kombinace stárnoucí pracovní síly, vysoké fluktuace ošetrovatelského personálu a nedostatečné kapacity pro získání a udržení těchto odborníků. Proto musí osoby odpovědné za zdravotnické služby vědět, jak podpořit pracovní nasazení u mladých generací, přičemž je třeba mít na paměti, že různí autoři dospěli k závěru, že generace X a generace Y jsou nejméně pracovně aktivní, vzhledem k tomu, že nelékařští zdravotničtí pracovníci z předešlých generací jsou blízko odchodu do důchodu nebo do něj již odešli (Rollan a Siles, 2021).

Skutečnosti jednoznačně naznačují, že v dnešní době se na jednom pracovišti běžně setkáváme se třemi různými generacemi, které sdílejí odlišné hodnoty, očekávání a přístupy k životu. Podle demografických předpovědí lze očekávat růst skupiny pracovníků ve věku 50+. Toto již nyní představuje výzvy pro zaměstnance i zaměstnavatele. Mezigenerační

nedorozumění zvyšují úroveň nespokojenosti, nejistoty, fluktuace a nakonec i náklady spojené s nábořem a školením nových členů pracovní skupiny. Je důležité zaměřit se na toto téma obecně, a to s ohledem na specifika zdravotnických týmů. Klíčové je si uvědomit, že úspěšnost mezigeneračních vztahů závisí na kultuře každého pracoviště, která může být buď zdravá, přátelská a silná, nebo naopak slabá a nezdravá. Zodpovědnost za charakter pracovní kultury nese v první řadě vedení, ale i všichni ostatní pracovníci. Existuje řada mýtů spojených s pohledem na různé generace. Starší jedinci často vnímají mladé jako nezodpovědné, nelojální, povrchní a arogantní. Naopak, mladí mohou vidět starší jako pomalé, nepružné, konzervativní a často nemocné. Je však důležité se vyhnout takovýmto paušalizacím (Hekelová, 2017).

Mezigenerační koexistence v týmech sester je tématem, které zahrnuje i oblast zdravotnictví, a tato oblast má svá specifika, která situaci ještě komplikují. Prvním aspektem je převaha žen v oboru, zejména v týmech sester, kde je minimální zastoupení mužů. Konflikty vznikají častěji v čistě ženských týmech než v těch, kde jsou i muži, a toto jen zesiluje generační aspekt. Dalším specifikem v oblasti zdravotnictví je vysoká míra stresu a náchylnosti k syndromu vyhoření ve srovnání s jinými odvětvími. Tyto faktory dále komplikují mezigenerační nedorozumění. Systém vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků představuje aktuální problém, který ztěžuje mezigenerační interakce v nelékařských zdravotnických profesích. V roce 2004 se stalo vysokoškolské vzdělání pro nelékařské zdravotnické pracovníky povinností pro práci, která umožňuje jedinci pracovat tzv. samostatně. V roce 2011 byla přijata novela tohoto zákona, což vedlo k chaotické situaci v týmech nelékařských zdravotnických pracovníků, kde se setkávali starší pracovníci, které nemuseli vzdělání dokončovat, a mladší pracovníci, které tato povinnost neminula. Tyto skupiny spolupracovaly v jednom týmu, přičemž každá měla odlišné formální požadavky pro výkon své práce. Další projednávání změny zákonné úpravy je nepřehledné a do celé věci vnáší jen mnoho nejistoty (Hekelová, 2017).

V týmech nelékařských zdravotnických pracovníků můžeme identifikovat čtyři možné generační konstelace, kde na jedné straně stojí vedoucí týmu (staniční, vrchní, hlavní sestra, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči) a na straně druhé celý tým nelékařských zdravotnických pracovníků, který je vedoucím týmem řízen. Optimální situace nastává, pokud je tým nelékařských zdravotnických pracovníků věkově různorodý, což však bývá ideálem, který se zřídka podaří dosáhnout. Ve skutečnosti se situace liší, a s tím souvisí výhody a nevýhody: Vedoucí týmu je mladší, většina týmu je také mladší: V týmu bude dostatek

energie, ale může chybět zkušenost (jak odborná, tak životní), mohou vznikat problémy v komunikaci, jak mezi členy týmu, tak s pacienty, protože mladší jedinci bývají občas více asertivní. Další variantou je, že vedoucí týmu je starší, většina týmu je také starší: V takovém týmu budou k dispozici různorodé zkušenosti a bude menší pravděpodobnost problémů v komunikaci, může chybět energie, bude zde pravděpodobnost zvýšeného stresu a riziko syndromu vyhoření, tým může být rezistentní vůči změnám. Dále může být vedoucí týmu je mladší, většina týmu je starší: Vedoucí týmu může mít obtíže s respektem ze strany týmu, nerovnováha v úrovni energie a zkušeností mezi členy týmu může vytvářet napětí. Poslední možností je vedoucí týmu je starší, většina týmu je mladší: Vedoucí tohoto týmu může váhat sdílet své zkušenosti s mladými členy týmu z obavy o kariérní ambice některých z nich, celkově může být kolektiv vnímán jako „stojaté vody“ (Hekelová, 2017).

Podle Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász (2016, s. 94) lze jednotlivé generační charakteristiky zobecnit tak, jak ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1 Generační charakteristiky

	Baby Boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
Pohled na život	Společenský, jednotné myšlení	Žijí sebestředně a střednědobými plány	Jsou egoističtí s krátkodobými plány	Žádný smysl pro závazky, jsou spokojeni s tím, co mají a žijí přítomností
Vztahy	Navazují vztahy především osobně	Navazují vztahy osobně i přes virtuální síť	Navazují vztahy především přes virtuální síť	Navazují vztahy virtuálně a oproti předchozím generacím jsou povrchní
Cíle	Chtějí mít trvale prosperující život	Chtějí mít jistotu v zaměstnání	Chtějí být vyrovnaným konkurentem na vedoucí pozici	Chtějí žít přítomností

Seberealizace	Svědomité budování kariéry	Požadují rychlé povýšení v zaměstnání	Jsou spontánní, nebrání se výzvám	Dělají, co chtějí oni sami, ne co chce někdo jiný
IT	Jejich vztah k IT je založen především na samostudiu	Jejich IT schopnosti jsou vysoké, ale ne tak jako u mladších generací	IT se stává součástí jejich běžného života	IT používají zcela intuitivně
Hodnoty	Trpělivost, měkké dovednosti, úcta k tradicím, tvrdá práce	Pracovitost, otevřenost, respekt k rozmanitosti, zvědavost, praktičnost	Flexibilita, mobilita, široké, ale povrchní znalosti, orientace na úspěch, kreativita, svoboda informací	Žití pro přítomnost, rychlé reakce, odvážní, iniciátorští, rychlý přístup k informacím a vyhledávání obsahu
Další charakteristiky	Respekt k hierarchii, přehnaná skromnost, cynismus, zklamání	Dodržování pravidel, materialismus, fair play, menší úcta k hierarchii, potřeba prosadit se	Touha po nezávislosti, nerespektování tradic, arogance, home office a práce na částečný úvazek, podceňování měkkých dovedností	Rozdílné názory, jednání bez rozmyslu, rozptýlená pozornost, hranice práce a zábavy se překrývají, domov může být kdekoliv – rychle se přizpůsobí

Zdroj: Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász (2016, s. 94)

2.3.1. Mezigenerační soužití v týmech

Rychlé tempo současné doby a s ním spojená zrychlená komunikace přispívají k častějším nedorozuměním mezi různými generacemi, což platí i pro zdravotnické prostředí. Problémy v týmech zdravotnických pracovníků vznikají z důvodu nedostatku času pro efektivní komunikaci a samozřejmě také způsobené emocionálně náročným prostředím zdravotnických zařízení. V důsledku toho se ve zdravotnických týmech často objevuje napětí mezi generacemi, které však často pramení z dlouhodobě udržovaných stereotypů, jako například přesvědčení, že mladí jsou arogantní a starší lidé jsou pomalí. To nešťastně může vést k odchodu zástupců určitých generací, což je nejen zbytečné, ale vzhledem k aktuální personální situaci ve zdravotnictví také potenciálně nebezpečné (Hekelová, 2024).

Problematika mezigeneračního soužití v týmech může ovlivnit dynamiku práce a vztahy mezi jednotlivými členy týmu. Výhody zahrnují kombinaci různých perspektiv a zkušeností, což může přispět k inovacím a kreativitě. Nicméně může také vést k nedorozuměním a konfliktům, zejména v oblasti komunikace a pracovních stylů. Zlepšení mezigeneračních vztahů v týmu může vyžadovat přizpůsobení řízení týmu konkrétní generační konstelaci, pořádání vzdělávacích akcí na toto téma a existenci etického kodexu, který zahrnuje problematiku mezigeneračního soužití (Hekelová, 2017). Studie také ukazují, že stárnutí populace ovlivňuje situaci na trhu práce a že je důležité hledat způsoby, jak efektivně integrovat různé generace do pracovního prostředí (Samolewicz, 2020). Výhody a nevýhody mezigeneračního soužití jsou důležitým tématem, které se týká mnoha oblastí života, včetně pracovního prostředí (Kubáčková, 2020).

Problematika rozdílného věkového složení týmu může ovlivnit dynamiku práce a mezilidské vztahy. Různorodost věku v týmu může přinést výhody, jako je kombinace různých zkušeností a pohledů. Nicméně může vést také ke konfliktům v komunikaci a obtížím v týmové spolupráci. Důležité je vytvářet prostředí otevřené k dialogu a porozumění, a podporovat vzájemné učení a mentorování. Manažeři by měli být schopni efektivně řídit různorodé týmy a využívat přínosy, které různorodost přináší. Věková různorodost v týmu může být vnímána jako příležitost k vzájemnému učení a porozumění, ale také jako zdroj konfliktů a nedorozumění. Je důležité, aby manažeři byli schopni efektivně řídit různorodé týmy a využívat přínosy, které různorodost přináší. To vyžaduje otevřenou komunikaci, porozumění a podporu rozmanitosti (Samolewicz, 2020).

2.3.2. Přenos znalostí a zkušeností

Střety v oblasti přenosu znalostí a zkušeností mohou být způsobeny rozdílnými pracovními návyky, zkušenostmi a očekáváními mezi různými generacemi v pracovním kolektivu. Tyto rozdíly mohou vést k nedorozumění a komunikačním bariérám, což může ovlivnit přenos znalostí a zkušeností v týmu (Pavelka, 2015).

Přenos tacitních (skrytých, nevyřčených) a částečně explicitních znalostí mezi jednotlivci v organizaci závisí především na sociálním klimatu, které může pozitivně nebo negativně ovlivňovat vzájemné vztahy mezi pracovníky, a tím i jejich ochotu sdílet zejména tacitní znalosti. Dalšími důležitými faktory jsou firemní kultura, manifestující se zejména ve sdílení firemních hodnot, styl vedení, který podporuje autonomii jednotlivců a schopnost převzít zodpovědnost, a uvědomění si významu každého pracovníka pro celkový úspěch firmy. Klíčovým prvkem je také organizační struktura, která vytváří podmínky pro přenos znalostí. Tyto faktory působí na přenos znalostí společně a propojeně. Řízení přenosu explicitních znalostí není výrazně komplikovaný, protože k těmto znalostem může mít přístup větší nebo menší okruh pracovníků. Komplikace mohou nastat, pokud jsou zaměstnanci v pozici tzv. poskytovatelů znalostí. Předávání znalostí je často závislé na ochotě předávajícího znalosti poskytnout. Rozdíl spočívá v tom, že zaměstnanec poskytuje své znalosti ostatním zcela zdarma, ačkoliv může považovat tyto znalosti za své vlastnictví, které se rozhodl sdílet. Vnímání a chápání pracovníka mohou odrážet jeho znalosti, které získal dlouholetou prací a vedly k jeho současné pozici a významu v organizaci. Tyto znalosti mohou být považovány za znak jeho výjimečnosti a někdy i za zdroj moci, zejména v podnicích s vyšší mírou centralizace rozhodování. Vlastnictví a kontrola znalostí v organizaci může vyvolat vnitřní konflikty a je symbolem moci. Ovládání informací a přístup k nim umožňuje pracovníkovi zaujmout nedocenitelnou a klíčovou pozici, protože je považován za informovaného, a tak je nutné se na něj obracet. Bez vhodného organizačního klimatu a firemní kultury může neochota ke sdílení znalostí značně omezit úspěšný přenos a správu znalostí v organizaci (Zuzák, 2011).

Několik zahraničních výzkumníků zkoumá souvislost mezi těmito dvěma faktory v činnosti podniku, a proto je zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trhu pro management vážnou výzvou. Dosažení spolupráce různých věkových skupin, zvládnutí konfliktů pramenících z generačních problémů jsou přítěžujícími faktory této výzvy. Tyto problémy se častěji objevují v oblasti sdílení znalostí. V důsledku zvyšování věku odchodu

do důchodu jsou to často 3 nebo 4 generace, které jsou ve většině podniků nuceny spolupracovat a pracovat společně. Rozdíl mezi myšlením, postoji, chováním a hodnotovým systémem těchto věkových skupin, jejich flexibilitou a technickými znalostmi je v tomto případě velmi velký (Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász, 2016).

2.3.3. Rozdílné pracovní návyky a očekávání

Hodnoty určené různými generacemi se prolínají s dalšími komunikačními překážkami natolik, že bychom je mohli spíše považovat za jednu z příčin vzniku těchto bariér, avšak někdy mohou samy o sobě fungovat jako samostatná komunikační překážka (Polišenská, 2016). Zatímco mladším generacím k pocitu spokojenosti na pracovišti stačí rychlé internetové připojení, výkonný počítač, mobilní telefon a dobrá káva, to vše nacházející se v moderním a architektonicky inspirujícím prostředí, starší generace mají spíše potřebu klasických prvků. Preferují stálá pracovní místa, kde se pravidelně setkávají se stálými kolegy a kde se cítí jako součást týmu, chtějí mít vymezený prostor, kam si mohou uložit své osobní věci a mít je vždy po ruce (Maštalířová, 2020).

Do této kapitoly spadá také pojem ageismus, který se vztahuje k předsudkům a negativním stereotypům spojeným se stářím, které jsou aplikovány na všechny starší lidi, čímž dochází k zobecňování problémů některých jedinců na celou skupinu. Mezi hlavní předsudky spojené s ageismem patří přesvědčení, že všichni lidé nad 65 let trpí závažnými nemocemi, které ovlivňují jejich schopnost komunikace, domněnka, že starší lidé nemají žádný sexuální život, mylná představa, že krása je spojená pouze s mládím, názor, že duševní schopnosti automaticky klesají s věkem, představa, že duševní choroby jsou u starších lidí běžné, myšlenka, že starší lidé jsou neschopni práce a jsou tedy zbyteční, představa, že starší lidé vedou osamělý život, negativní postoj k finanční situaci starších lidí, kteří jsou buď chudí nebo bohatí, domněnka, že starší lidé trpí depresemi a představa, že starší lidé mají politickou moc, ale brání potřebným politickým změnám a reformám (Polišenská, 2016).

Dále do této kapitoly patří mezigenerační stereotypy a předsudky. Stereotypy spojené s různými věkovými skupinami, ať už se jedná o „workoholické“ příslušníky silné poválečné generace (tzv. boomery) nebo o „narcistické“ mileniály, jsou tak běžné, že se z nich stávají klišé, a to zejména v pracovním prostředí, kde dochází ke střetům mezi až čtyřmi různými

generacemi. Pracoviště tak slouží jako jedna z mála míst, kde se přirozeně prolínají různé věkové skupiny a dochází k interakcím mezi nimi (York, 2023).

2.3.4. Technologické rozdíly

Ve stereotypch týkajících se mezigeneračních rozdílů se často uvádí, že jedinci starších generací mají obvykle nižší fyzickou a psychickou výkonnost, omezenější schopnost zvládat náročné pracovní situace, menší produktivitu, častěji se potýkají s nemocemi a v neposlední řadě mají omezenou adaptabilitu na nové technologie (Pavelka, 2015).

V pracovním prostředí může dojít ke generačním střetům v oblasti technologií. Pokud například dochází ze strany mladého manažera k digitalizaci veškerých dokumentů a zavádění nových technologií na pracovišti, musí brát manažer ohled na starší generace. Nelze předpokládat, že každý zaměstnanec bude snadno schopen a ochoten naučit se pracovat s novými systémy a zařízeními. Obzvláště u starších generací může docházet k požadavkům na důkladnější a časově náročnější zaškolení. Pokud nastane situace, že starším generacím není poskytnuto dostatečné školení, pravděpodobně bude na pracovišti docházet k větší chybovosti, zaměstnanci budou ve stresu a to může vést k mnoha konfliktům. Obdobně, jako je možné využít znalostí a zkušeností starších zaměstnanců například k zaškolování či mentoringu, zaměstnanců z mladších generací lze využít k přiblížení technologií a pomoci starším kolegům s případnými potížemi. V případě, že v organizaci vznikne kultura podporující tuto mezigenerační výpomoc, je více než pravděpodobné, že to výrazně přispěje k pozitivním vztahům na pracovišti (Holá, 2022).

Technologický generační rozdíl má významné důsledky pro pracoviště, od problémů v komunikaci a spolupráci až po rozdíly v pracovní kultuře a produktivitě. Generace Y například oceňuje technologie jako prostředek flexibility, přijímají práci na dálku a vyhledávají digitální komunikační nástroje. Studie TechRepublic dokonce zjistila, že 71 % zástupců generace Y při rozhodování o přijetí pracovní nabídky zvažuje, zda firma využívá technologie. S nástupem generace Z do zaměstnání se jejich touha po nejmodernějších technologiích stává ještě výraznější. Společnost Dell uvádí, že 80 % zaměstnanců z generace Z chce pracovat s pokročilými technologickými řešeními, aby využili své dovednosti v oblasti technické gramotnosti. Tato touha však může vytvářet rozpory mezi mladšími a staršími zaměstnanci, přičemž polovina generace Y má pocit, že starší zaměstnanci se příliš brání změnám. Výzkum

společnosti CompTIA zdůrazňuje obavy pracovníků generace X, kteří mají pocit, že starší zaměstnanci nejsou tak technologicky zdatní. Podobně Baby Boomers často vnímají mileniály jako neloajální a náročné. Toto negativní vnímání může vést k napětí a bránit spolupráci mezi různými generacemi. Technologické generační rozdíly mají významné důsledky pro pracoviště, od problémů v komunikaci a spolupráci až po rozdíly v pracovní kultuře a produktivitě (Aya, 2023).

2.3.5. Komunikace a zpětná vazba

Každý jedinec je odlišný, mající vlastní názory, přesvědčení, postoje, povahové vlastnosti, zkušenosti a další faktory, včetně inteligence a komunikačního potenciálu. Tyto faktory mohou v komunikaci snadno představovat překážku, zvláště pokud jedinec nedokáže naslouchat a respektovat názory ostatních, nebo pokud sděluje informace člověku, který nemá podobné zkušenosti. V takovém případě může být popis oné zkušenosti velmi náročný (Polišenská, 2016). Řízení věkově stále rozmanitější pracovní síly je pro zaměstnavatele nemalým úkolem. Komunikace je jedním z nejobtížnějších aspektů dohledu nad pracovištěm, které tvoří až čtyři generace zaměstnanců. Je to proto, že komunikační styly často představují největší rozdíl mezi pracovníky různých generací (Uzialko, 2024).

Lidská povaha a základní charakteristiky našeho chování jsou často v rozporu s organizačními a podnikovými požadavky v zájmu dosažení a udržení konkurenceschopnosti. Totéž platí i pro oblast spolupráce a sdílení znalostí. Podniková spolupráce, týmová práce a tok informací mezi odděleními závisí na stylu komunikace, jehož pozitivní a/nebo negativní dopad - na základě našeho způsobu myšlení - lze nejlépe pozorovat v oblasti předávání a sdílení znalostí. Platí to pro ústní, písemnou i elektronickou komunikaci. Uplatňované metody, firemní principy, předpisy a nástroje ovlivňují úspěšné fungování korporace prostřednictvím komunikace, ale konzistence věkového stromu zaměstnanců ovlivňuje způsob komunikace a předávání znalostí. Hromadění znalostí a nedůvěra vůči znalostem pocházejícím od druhých je přirozená. Ačkoliv předávání znalostí v rámci týmu je pro organizaci stěžejní. Proto je důležité podporovat lidi v předávání znalostí a budování důvěry (Bencsik, Horváth-Csikós a Jubász, 2016).

2.4. Překonávání generačních střetů

Dnešní složení pracovních týmů je různorodě rozloženo, a to nejen kulturně, ale i generačně. Všechny generace se od sebe vzájemně liší svými potřebami, jak v osobním životě, tak na pracovišti. Úspěšný manažer se dle různých charakteristik snaží pochopit nároky všech generací z generačního mixu nacházejícího se v jeho pracovním týmu. K úspěšnému vedení této skupiny generací vede identifikování a pochopení rozdílů mezi nimi (Davidová, 2023). Efektivní řízení vícegeneračního týmu znamená přizpůsobit se potřebám zaměstnanců a zohlednit jejich různé komunikační preference. To neznamená, že je nezbytné vyhovět preferovanému stylu každého jednotlivce, to zahrnuje rozpoznání rozdílů mezi věkovými skupinami zaměstnanců a vytvoření ucelených řešení, která vedoucímu pracovního týmu umožní řídit a komunikovat s celým pracovním kolektivem i na individuálnějších úrovních. Je důležité identifikovat trendy napříč generacemi a snažit se vyvážit několik komunikačních stylů, které vyhovují všem. Kromě soudržnějšího a produktivnějšího týmu by mělo dojít k rozkvětu pracovního týmu i v mnoha dalších ohledech - například v podobě větší rozmanitosti, silnější morálky a větší chuti spolupracovat (Uzialko, 2024).

Pro tzv. „mezigenerační“ fungování týmu na pracovišti je nezbytný, jak už bylo uvedeno, proaktivní přístup vedení, rozpoznání kultury pracovního týmu, a to jakou má momentálně týmová kultura podobu a co je prioritou ke zlepšení mezigeneračních vztahů. Dále je to zmírnění dopadu rozdílů v požadavcích na vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků, přizpůsobení řízení týmu dle jeho generačního složení, pořádání přednášek či seminářů na téma mezigeneračního soužití a zajištění existence etického kodexu, který bude obsahovat část o mezigeneračním soužití v týmu, což napomůže k tomu, že všichni jedinci v týmu budou brát otázku mezigeneračního soužití vážně (Hekelová, 2017). Při zavádění nových technologií na pracovišti je zásadní poskytnout komplexní školení a podporu, a to zohlednit různou úroveň technické gramotnosti zaměstnanců. Programy s umělou inteligencí sice mohou zjednodušit proces učení, ale ne všichni zaměstnanci se při jejich používání mohou cítit jistě. Nabídka pravidelných školení a zajištění snadného přístupu k technické podpoře může pomoci vyrovnat podmínky a zajistit, aby všichni zaměstnanci mohli nové technologie přijmout a efektivně využívat. Aby organizace překonaly technologickou generační propast a podpořily spolupráci mezi různými generacemi, musí využívat samotné technologie jako nástroj, který je podporuje, a ne rozděluje. Vzdělávání zaměstnanců o výhodách pracoviště "tech-first" může pomoci změnit negativní vnímání a podpořit přijetí nových platforem.

Zdůrazňování flexibility, produktivity a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, které technologie umožňují, může oslovit zaměstnance všech generací. Je důležité zdůraznit, že technologie dávají možnosti všem uživatelům a nejsou určeny výhradně mladším generacím (Aya, 2023).

3. PŘÍPADOVÁ STUDIE

Případová studie diplomové práce plynule navazuje na část teoretickou. Předmětem případové studie je kvantitativní šetření zaměřené na generační střety v rámci adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků na vybraném pracovišti. Průzkum byl prováděn anonymním dotazníkovým šetřením v nemocnici působící v Libereckém kraji. Za účelem zachování ochrany osobních údajů není uveden přesný název této nemocnice. Cílem práce bylo zjistit spokojenost respondentů v oblastech adaptačního procesu a výskyt generačních střetů během něj.

3.1.Design případové studie

Design je založen na rešerši relevantní literatury a ostatních zdrojů, vytvoření dotazníku, výběru průzkumného souboru, metodě sběru dat a jejich analýzy. Účelem případové studie bylo odpovědět na průzkumné otázky, jakými jsou:

1. Který prvek z adaptačního procesu je hodnocen nejlépe a který nejhůře?
2. V jaké oblasti se nejčastěji vyskytují generační střety během AP na pracovišti?
3. Existuje vztah mezi výskytem generačních střetů a kategoriemi generací?

3.1.1. Dotazník

Pro sběr dat z případové studie byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat, a to standardizované dotazníkové šetření viz dotazník, který je umístěn v příloze. Kutnohorská (2009) uvádí, že kvantitativní metoda průzkumu statisticky popisuje typ závislosti mezi proměnnými, měří intenzitu této vzdálenosti apod. Tato metoda pracuje většinou s velkým souborem respondentů. V případě analýzy dat převládají statistické postupy, dochází k systematickému shromažďování a analýze numerických informací. Dotazník je tzv. standardizovaným souborem otázek, které jsou připravené formou formuláře. Žádoucím se v úvodu dotazníku jeví krátké vysvětlení, za jakým účelem respondent bude dotazník vyplňovat a ujištění, že dotazník je kompletně anonymní. Mezi zásady dotazníku se řadí jednoznačná formulace otázek, zahrnutí celé šíře problematiky a podstatných problémů a jasná, respondenta přitahující konstrukce celého dotazníku. Spolu s důležitými otázkami pro dotazníkové šetření

může dotazník obsahovat tzv. identifikační znaky respondenta, kterými jsou např. pohlaví, věk, bydliště atd. Jedná se o tzv. nezávislé proměnné (Kutnohorská, 2009).

3.1.2. Průzkumný soubor

Průzkumný soubor byl vytvořen nelékařskými zdravotnickými pracovníky rozdílných profesí, kteří byli ochotni dotazník vyplnit. Dotazník vyplnilo 116 respondentů (100 %). Všechny dotazníky byly validní, zcela vyplněné. 99 respondentů prošlo adaptačním procesem (85 %). 17 respondentů (15 %), kteří zvolili odpověď, že neprošli adaptačním procesem nebo si to nepamatují, nebylo dále zařazeno do analýzy dat z otázek týkajících se hodnocení adaptačního procesu. Otázky zaměřené na identifikační znaky respondentů byly v dotazníku umístěny až na úplný konec, jedná se tedy o otázky č. 18-21. Popis dat z těchto otázek je znázorněn v tabulkách níže.

Tabulka 2 označuje období, ve kterém byli respondenti narozeni. Jedná se o věkové rozložení podle generací, kde roky 1946-1964 připadají generaci Baby boomers, roky 1965-1976 patří generaci X, roky 1977-1995 generaci Y a roky 1996-2010 skrývají generaci Z. Tabulka četností poukazuje na fakt, že nejvíce respondentů (46,55 %) bylo narozeno v období let 1977-1995 (generace Y). Druhou nejpočetnější skupinu (29,31 %) tvořili nelékařští zdravotničtí pracovníci, kteří se narodili v letech 1965-1976 (generace X). Do třetí skupiny řazené dle počtu respondentů (16,38 %) spadají respondenti narození mezi roky 1996-2010. Nejméně obsazenou skupinou (7,76 %) pak byla skupina nelékařských zdravotnických pracovníků narozených v letech 1946-1964 (Baby boomers).

Tabulka 2 Tabulka četností období narození respondentů

Období narození	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Rok 1996 – 2010 = Generace Z	19	19	16,38	16,38
Rok 1977 – 1995 = Generace Y	54	73	46,55	62,93
Rok 1965 – 1976 = Generace X	34	107	29,31	92,24
Rok 1946 – 1964 = Baby boomers	9	116	7,76	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

Věkové rozložení respondentů bylo otevřenou otázkou v dotazníkovém šetření, dále byla získaná data seřazena do pěti věkových rozmezí, zahrnující vždy devět let. Tabulka 3 tedy znázorňuje, že nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věkovém rozmezí 41-50 let (28,45 %), druhou nejčetnější skupinu tvořili pracovníci ve věku 31-40 let, kterých byla přesně ¼ dotázaných (25,00 %). Dále se dotazníkového šetření zúčastnili respondenti ve věku 51-60 let (21,55 %), ještě méně bylo respondentů ve věku 21-30 let (18,83 %) a nejméně početnou skupinou byli respondenti ve věkové kategorii 61-70 let (5,17 %).

Tabulka 3 Tabulka četností věkového rozdělení respondentů

Věk	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
20 < x <= 30	23	23	19,83	19,83
30 < x <= 40	29	52	25,00	44,83
40 < x <= 50	33	85	28,45	73,28
50 < x <= 60	25	110	21,55	94,83
60 < x <= 70	6	116	5,17	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

Dotazník se v rámci identifikačních znaků respondentů tázal také na jejich nejvyšší dosažené vzdělání, které bylo rozděleno do pěti skupin. Skupiny byly rozděleny na základě zákona 96/2004 Sb. O podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů. V návaznosti na zmíněný zákon bylo stanoveno pět možných odpovědí nacházejících se v dotazníkovém šetření, konkrétně vzdělání středoškolské, vyšší odborné, vysokoškolské - bakalářský titul, vysokoškolské - magisterský titul a vysokoškolské - doktorský titul a vyšší. Poslední možnost (vzdělání vysokoškolské - doktorský titul a vyšší) byla z následné analýzy dat vyloučena z důvodu nulového zastoupení respondentů. Nejčetnější zastoupenou skupinou respondentů byli nelékařští zdravotničtí pracovníci s vyšším odborným vzděláním (31,03 %), druhou skupinou byli respondenti s bakalářským vysokoškolským titulem (24,14 %). V těsném zastoupení vysokoškolsky vzdělaných respondentů s bakalářským titulem byli respondenti středoškolsky vzdělaní (23,28 %). Nejméně zastoupenou skupinou nelékařských zdravotnických pracovníků

byli vysokoškolsky vzdělání respondenti s magisterským titulem (21,55 %). V tabulce lze ze sloupce s názvem Relativní četnost vidět vyrovnanost procentuálního zastoupení vzdělání všech respondentů. Lze tedy říci, že po vyšším odborném vzdělání bylo zastoupení jednotlivých skupin nejvyššího dosaženého vzdělání velice rovnoměrně rozloženo viz tabulka 4.

Tabulka 4 Tabulka četností vzdělání respondentů

Vzdělání	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Vysokoškolské – bakalářský titul.	28	28	24,14	24,14
Vysokoškolské – magisterský titul.	25	53	21,55	45,69
Vyšší odborné.	36	89	31,03	76,72
Středoškolské.	27	116	23,28	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

Poslední tabulkou zabývající se identifikačními znaky respondentů byla tabulka vytvořená z dat získaných tázáním respondentů na délku jejich praxe. Možnosti odpovědí byly čtyři – dle počtu let praxe. Opravdu početnou skupinu o 54 respondentech tvořili nelékařští zdravotničtí pracovníci s délkou praxe 21 let a více (46,55 %). Početně následující skupinou s 28 členy byli respondenti s délkou praxe v rozmezí 11-20 let (24,14 %). 22 respondentů odpovědělo, že jejich délka praxe je 0-5 let (18,97 %) a nejméně zastoupenou skupinou s 12 členy byli respondenti s délkou praxe 6-10 let viz tabulka 5.

Tabulka 5 Tabulka četností délky praxe respondentů

Délka praxe	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
0 – 5 let.	22	22	18,97	18,97
6 – 10 let.	12	34	10,34	29,31
11 – 20 let.	28	62	24,14	53,45
21 let a více.	54	116	46,55	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

3.1.3. Sběr dat

Pro sběr dat bylo nutné mít povolení s provedením průzkumu v daném nemocničním zařízení. Po jednání s ředitelkou ošetrovatelské péče, hlavní sestrou nemocnice a předložení dotazníku ve finální podobě byl hlavní sestrou udělen souhlas s prováděním dotazníkového šetření, na jehož základě byl nejprve proveden pilotní průzkum a poté kompletní průzkumné šetření. Vedení nemocnice neprojevovalo zájem o získané výsledky šetření.

Průzkumné šetření v podobě dotazníku probíhalo v nemocnici Libereckého kraje v období od 19.2. do 29.2.2024. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě v rámci webové stránky survio.com, odkaz na webovou stránku, kde byl dotazník pro všechny respondenty dostupný, byl rozeslán emailem vedoucím pracovníkům všech oddělení nemocnice, která jsou umístěna na webových stránkách nemocnice. V emailu stála prosba o rozšíření dotazníku mezi nelékařské pracovníky daných oddělení s popisem tématu průzkumného šetření a upozornění na dobu zpřístupnění dotazníku. Respondenti mohli následně libovolně během 10 dnů přes odkaz na webovou stránku vyplňovat dotazník, který nejprve upozorňoval na téma dotazníkového šetření a odhadovanou dobu potřebnou pro vyplňování dotazníku. Úvodní slova dotazníku upozorňovala i na anonymitu všech respondentů. Následovalo poděkování za vyplnění dotazníku a přání dostatku sil a energie do vykonávaného povolání. Během 10 dnů, co byl dotazník respondentům zpřístupněn, ho celý vyplnilo 116 respondentů.

Dotazník obsahuje 21 otázek, z čehož čtyři otázky jsou otázky zaměřené na identifikační znaky respondenta, devět otázek obsahuje odpovědi ve formě hodnotící škály, sedm otázek obsahuje odpovědi formou výběru z možností slovních odpovědí a jedna otázka je formou otevřené odpovědi. Cílem dotazníku bylo zjistit spokojenost respondentů v oblastech adaptačního procesu a výskyt generačních střetů během něj. Otázky se zaměřovaly na důležitost adaptačního procesu, spokojenost respondenta během jeho adaptačního procesu s délkou procesu, s mentorem, se začleněním do pracovního kolektivu, s organizací procesu, s vyhodnocením a zpětnou vazbou. Dále se zaměřovaly na to, jak často docházelo během respondentova adaptačního procesu ke generačním střetům v různých oblastech. V hodnoticích otázkách byla ve většině použita Likertova hodnotící škála s číselnými hodnotami 1 až 5. Dotazník ke sběru dat byl elektronickou formou rozeslán vedoucím pracovníkům všech oddělení v nemocnici působící v Libereckém kraji.

3.1.4. Pilotní průzkum

Pilotní průzkum proběhl z důvodu zjištění srozumitelnosti otázek. Průzkum byl proveden v nemocnici Libereckého kraje na začátku měsíce února roku 2024 a účastnilo se ho dobrovolně šest respondentů, kteří splňovali podmínky pro vyplnění dotazníku. Dotazník byl respondentům rozeslán elektronicky a po jeho vyplnění byla ústně ověřena jeho srozumitelnost. Na základě zjištění, kterým byla naprostá srozumitelnost dotazníku, nebyl dotazník dále upraven a odpovědi všech respondentů z pilotního průzkumu byly zahrnuty do průzkumného šetření.

4. ANALÝZA DAT

Kritérii kvality kvantitativního průzkumného šetření jsou reliabilita, validita a objektivita. Reliabilitou se nazývá míra přesnosti měření daných vlastností a je to míra shody mezi dvěma nebo více měřeními stejného jevu jedním nástrojem. Spolehlivost měření se poté odvíjí od co nejmenších rozdílů mezi jednotlivými měřeními. Validita měření souvisí s průzkumným designem. Míru platnosti zjištěných tvrzení o vztahu mezi sledovanými proměnnými udává tzv. vnitřní validita. Pojmem vnější validita je rozuměna míra platnosti zjištěných tvrzení za jiných podmínek, než za jakých bylo provedeno průzkumné šetření. Validita společně s reliabilitou jsou předpokladem pro objektivitu průzkumného šetření. Objektivním šetřením se nazývá takové šetření, které je nezkreslené, subjektem výzkumníka neovlivněné měření daného jevu. Výzkumník musí během celého průzkumného šetření zachovat nestrannost (Nekola a kol., 2017). Data získaná z průzkumného šetření byla z webové stránky survio.cz zaznamenána do programu Microsoft Office Excel a vyhodnocena pomocí softwarového programu Statistica 14. Byla použita popisná statistika, tabulky četností a dále pak neparametrické korelace a kontingence. Z popisných statistik pak byly vytvořeny krabicové grafy pro názorné zobrazení statistiky.

První otázka z dotazníkového šetření se ptá na hodnocení důležitosti adaptačního procesu jako takového. Z popisu dat vyplývá, že naprostá většina, konkrétně 112 respondentů, se domnívá, že adaptační proces je velice důležitý (96,55 %). Tři respondenti zvolili možnost odpovědi „nejspíš ano, ale moc tomu nerozumím“ (2,59 %) a jeden respondent uvedl, že adaptační proces není důležitý (0,86 %) viz tabulka 6.

Tabulka 6 Tabulka četností důležitosti adaptačního procesu

Důležitost AP	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano, je velice důležitý	112	112	96,55	96,55
Nejspíš ano, ale moc tomu nerozumím	3	115	2,59	99,14
Ne, není důležitý	1	116	0,86	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

Druhá otázka se zabývá tím, zda nelékařští zdravotničtí pracovníci vůbec absolvovali adaptační proces a pokud ano, jestli byl pro ně důležitý. Velká část respondentů (82) odpověděla, že absolvovala AP a ten pro ni byl velmi užitečný (70,69 %). 16 respondentů odpovědělo, že AP absolvovali, ale nebyl pro ně moc užitečný (13,79 %). Celých 14 respondentů zvolilo odpověď, která říká, že AP neabsolvovali (12,07 %). „Nevím/nepamatuji se“ pak za svou odpověď zvolili tři respondenti (2,59 %). Nejméně zastoupená odpověď byla s názorem, že respondent AP absolvoval, ale byl pro něj zcela neužitečný. Tuto odpověď zvolil pouze jeden respondent (0,86 %) viz tabulka 7.

Tabulka 7 Tabulka četností míry absolvování adaptačního procesu

Absolvování AP	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano, absolvoval/a. Tento proces byl pro mě velmi užitečný.	82	82	70,69	70,69
Ne, neabsolvoval/a.	14	96	12,07	82,76
Ano, absolvoval/a, ale nebyl pro mě moc užitečný.	16	112	13,79	96,55
Nevím. / Nepamatuji se.	3	115	2,59	99,14
Ano, absolvoval/a. Tento proces byl pro mě zcela neužitečným.	1	116	0,86	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

V tabulce 8 je možné vidět spokojenost respondentů s délkou AP, na kterou se tázala třetí otázka dotazníkového šetření. Z analýzy dat nacházejících se v tabulce níže je zřejmé, že většině respondentů připadala délka jejich AP vyhovující (81,82 %). Zbylá část respondentů se ve stejném zastoupení devíti respondentů z každé skupiny shodli na faktu, že pro ně byl AP příliš krátký (9,09 %) nebo naopak příliš dlouhý (9,09 %).

Tabulka 8 Tabulka četností délky adaptačního procesu

Délka AP	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Délka adaptačního procesu byla vyhovující.	81	81	81,82	81,82
Byl příliš krátký.	9	90	9,09	90,91
Byl příliš dlouhý.	9	99	9,09	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

V tabulce 9 jsou uvedena data shromážděná z otázky čtyři, která se tázala, zda je dotazovaný mentorem. 44 respondentů odpovědělo, že jsou mentory pro nové zaměstnance i studenty (37,93 %). O deset méně respondentů pak mentorem nejsou, ale s mentorováním občas pomáhají (29,31 %). 19 nelékařských zdravotnických pracovníků nejsou mentory, ani s mentorováním nijak nepomáhají (16,38 %). 11 respondentů mentory jsou, a to pouze pro nové zaměstnance (9,48 %) a nejméně početnou skupinou je 8 respondentů, kteří uvedli, že mentory jsou, ale pouze pro studenty (6,90 %).

Tabulka 9 Tabulka četností míry výskytu mentorů

Jste mentorem?	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano, jsem mentorem pro nové zaměstnance i studenty.	44	44	37,93	37,93
Ano, jsem mentorem pouze pro studenty.	8	52	6,90	44,83
Ne, nejsem mentorem, ale s mentorováním občas pomáhám.	34	86	29,31	74,14
Ne, nejsem mentorem, ani s mentorováním nepomáhám.	19	105	16,38	90,52
Ano, jsem mentorem pouze pro nové zaměstnance.	11	116	9,48	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

Pátá otázka dotazníkového šetření se tázala na smysluplnost mentoringu viz tabulka 10. Respondenti měli na výběr ze tří možných odpovědí. 99 respondentů odpovědělo, že mentoring je pro ně velice smysluplný a sami se začleňují do této pomoci (85,34 %). 17 respondentů také uvedlo, že je pro ně mentoring smysluplný, ale oni sami se však do mentoringu nezapojují (14,66 %). Poslední možností na výběr byla odpověď, že mentoring smysluplný není. Tuto odpověď však nevybral žádný nelékařský zdravotnický pracovník.

Tabulka 10 Tabulka četností smysluplnosti mentoringu

Smysluplnost mentoringu	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Ano, je to velice smysluplné a začleňuji se do této pomoci.	99	99	85,34	85,34
Ano, ale já to nedělám.	17	116	14,66	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

Poslední otázka na téma mentoring byla otázka šestá, která se tázala na frekvenci zapojování respondentů do mentoringu. Polovina všech respondentů odpověděla, že se do mentoringu zapojují občas (50,00 %). O trochu méně respondentů zvolilo odpověď „velmi často“ (43,10 %). Malé procento respondentů pak uvedlo, že se do mentoringu nezapojuje vůbec (6,90 %) viz tabulka 11.

Tabulka 11 Tabulka četností míry zapojování do mentoringu

Zapojování do mentoringu	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
Velmi často.	50	50	43,10	43,10
Občas.	58	108	50,00	93,10
Vůbec ne.	8	116	6,90	100,00
Celkem	116		100,00	

Zdroj: autor

Následující část dotazníkového šetření devíti otázek byla zaměřena na výběr z odpovědí pomocí Likertovy škály. V případě prvních čtyř otázek (otázka 7–10) respondenti subjektivně

hodnotili míru spokojenosti na škále 1-5, kdy číslovka 1 představovala maximální možnou míru spokojenosti a 5 nejmenší možnou míru. Důležité je připomenout fakt, že v případě této části otázek docházelo k analýze dat od 99 respondentů. Z původního počtu 116 jsou zde uvedeni pouze ti respondenti, kteří se účastnili AP. Tabulky četností s daty z těchto otázek se nacházejí v příloze (tabulka 12–15). V dalších pěti otázkách (otázka 11–15) měli respondenti na výběr opět z možností 1-5, kdy číslovka 1 představovala odpověď „často“ a 5 odpověď „vůbec ne“. Tabulky četností s daty z těchto pěti otázek se také nacházejí v příloze (tabulka 16–20).

Tabulka 21 zobrazuje statistické ukazatele jednotlivých položek subjektivního hodnocení respondentů, kterými jsou míra pozornosti mentora během AP, míra oblíbenosti v pracovním kolektivu během AP, míra spokojenosti s organizací AP a míra spokojenosti se zpětnou vazbou AP. Tyto položky se v dotazníkovém šetření nachází v otázkách 7–10. V tabulce je popsána průměrná hodnota hodnocení spokojenosti v jednotlivých položkách. Ve všech čtyřech případech je medián 2, což značí, že nejvíce respondentů bylo spíše spokojeno s mírou pozornosti mentora, mírou oblíbenosti v pracovním kolektivu, s organizací a zpětnou vazbou AP. Dle vypočítaného průměru lze říci, že nejlépe hodnocenou položkou byla míra oblíbenosti v pracovním kolektivu během AP ($\bar{x}=1,91$). Směrodatná odchylka je nejmenší také v bodě míry oblíbenosti v pracovním kolektivu ($SD=0,92$), z čehož plyne, že se respondenti nejvíce shodovali na hodnocení v této kategorii.

Tabulka 21 Statistické ukazatele jednotlivých položek subjektivního hodnocení AP (1-max; 5-min)

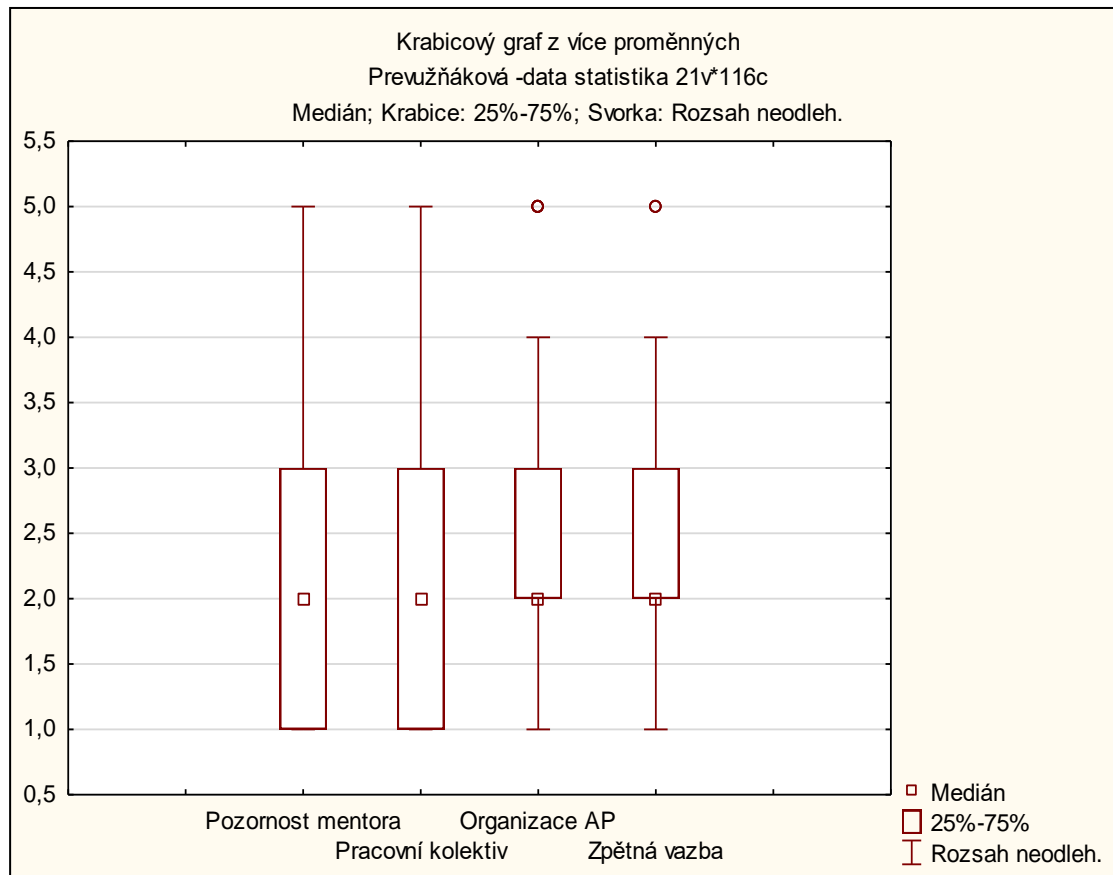
Proměnná	platných N	Průměr	Medián	Součet	Směrodatná odchylka
Pozornost mentora	99	2,28	2,00	226,00	1,10
Pracovní kolektiv	99	1,91	2,00	189,00	0,92
Organizace AP	99	2,37	2,00	235,00	1,08
Zpětná vazba	99	2,33	2,00	231,00	1,01

Zdroj: autor

Na obrázku 1 je vidět krabicový graf subjektivního hodnocení jednotlivých položek AP. Je zde patrné porovnání hodnocení čtyř položek spokojenosti respondentů v průběhu AP stejně, jako v tabulce 21. Je zde viditelný medián, který je ve všech kategoriích stejný, ale „rozsah“ krabic, resp. variabilita hodnocení je odlišná. V případě spokojenosti s organizací AP a jeho zpětnou vazbou jsou z grafu patrné dva odlehlé body, které značí hodnocení výběrem čísla 5, tedy absolutní nespokojenost s těmito kategoriemi. Ze sběru dat z dotazníkového šetření je

patrné, že v obou případech takto odpovídal jeden a ten stejný respondent, který většinu položek hodnotil 5.

Obrázek 1 Krabicový graf statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení AP (1-max; 5-min)



Zdroj: autor

Tabulka 22 zobrazuje statistické ukazatele jednotlivých položek subjektivního hodnocení respondentů míry výskytu generačních střetů v jednotlivých oblastech. Tyto položky se v dotazníkovém šetření nachází v otázkách 11–15. V tabulce je popsána průměrná hodnota hodnocení výskytu GS v jednotlivých položkách. V případě kategorie výskytu GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností a v oblasti komunikace a zpětné vazby je medián 4, což znamená, že v těchto dvou kategoriích se GS vyskytovaly nejméně. Dle vypočítaného průměru lze říci, že nejméně GS se vyskytovalo v kategorii komunikace a zpětné vazby ($\bar{X}=3,48$). Nejvíce pak v oblasti pracovních návyků a očekávání ($\bar{X}=3,34$). Směrodatná odchylka je nejmenší, resp. největší názorová shoda je v oblasti pracovních návyků očekávání, kde se tedy respondenti shodovali v hodnocení nejvíce ($SD=1,16$).

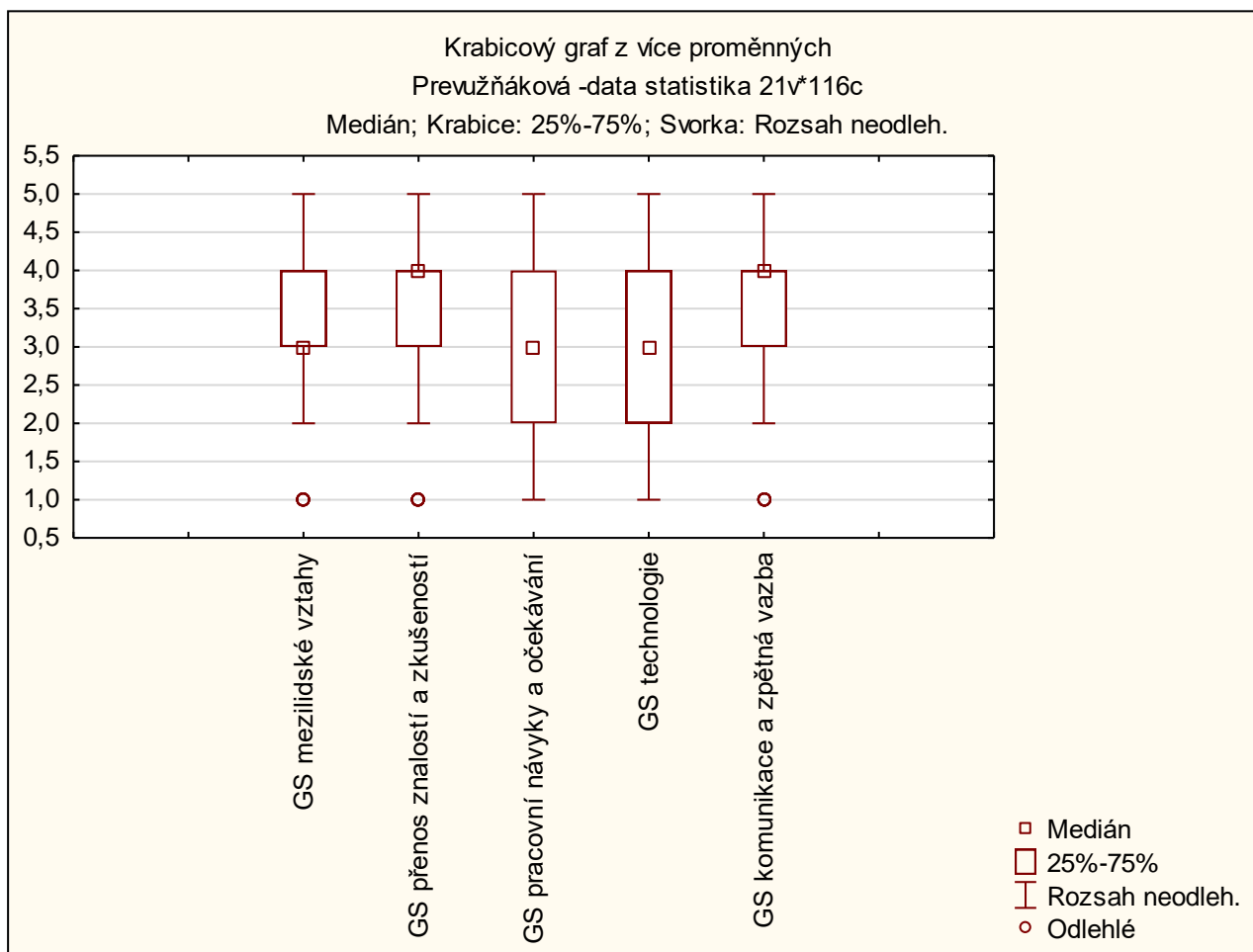
Tabulka 22 Statistické ukazatele jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu GS (1-max; 5-vůbec ne)

Proměnná	platných N	průměr	Medián	Součet	Směrodatná odchylka
GS mezilidské vztahy	99	3,41	3,00	338,00	1,20
GS přenos znalostí a zkušeností	99	3,45	4,00	342,00	1,18
GS pracovní návyky a očekávání	99	3,34	3,00	331,00	1,16
GS technologie	99	3,42	3,00	339,00	1,20
GS komunikace a zpětná vazba	99	3,48	4,00	345,00	1,18

Zdroj: autor

Obrázek 2 znázorňuje krabicový graf statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu GS. Je zde patrné porovnání hodnocení pěti položek výskytu GS během AP stejně, jako v tabulce 22. Graf značí různorodost mediánu v různých kategoriích. V případě kategorie výskytu GS v oblasti mezilidských vztahů, přenosu znalostí a zkušeností a komunikace a zpětné vazby se v grafu nacházejí odlehle body, které značí, že zde respondent použil hodnocení v podobě odpovědi číslovky 1, která znamená, že v tomto případě se GS vyskytovaly v nejvyšší možné míře. V tomto případě takto odpovědělo více než jeden respondent.

Obrázek 2 Krabicový graf statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu GS (1-max; 5-vůbec ne)



Zdroj: autor

Tabulka 23 znázorňuje korelační vztah mezi všemi otázkami, na které bylo v dotazníkovém šetření odpovídáno pomocí Likertovy škály. Označené korelace jsou významné na hladině $p < 0,05$. Nejvyšší koeficient spolu nesou kategorie míry výskytu GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností a pracovních návyků a očekávání. Tento koeficient má hodnotu 0,83 a lze o něm říci, že korelace mezi těmito dvěma kategoriemi je velmi významná. Další velmi významnou korelací je vztah s hodnotou koeficientu 0,75, který se vyskytuje v kategoriích výskytu GS v oblasti pracovních návyků a očekávání a komunikace a zpětné vazby. Při zaměření na první skupinu otázek týkající se spokojenosti respondenta s AP v porovnání s druhou skupinou lze říci, že nejvýznamnější korelací se stává korelace s koeficientem -0,39, která vychází z analýzy spokojenosti respondenta se zapojením do pracovního kolektivu v průběhu AP a míry výskytu GS v oblasti technologií. Tato korelace je sice nejsilnější v porovnání těchto dvou skupin otázek, v porovnání s ostatními korelacemi

však významná spíše není. Významným zjištěním je fakt, že v oblasti spokojenosti respondentů s AP je ve všech kategoriích spokojenosti významná korelace s kategorií pozornosti mentora. V jeho kombinaci s kategorií spokojenosti při začleňování do pracovního kolektivu během AP je korelační koeficient 0,30. V případě kategorie spokojenosti s organizací AP je tento koeficient 0,66, zde je korelace velmi významná a v kombinaci s kategorií spokojenosti se zpětnou vazbou AP je korelační koeficient 0,49.

Tabulka 23 Korelace hodnocení jednotlivých prvků AP a výskytu GS v jednotlivých oblastech (Spearmanova korelační tabulka)

Proměnná	Pozornost mentora	Pracovní kolektiv	Organizace AP	Zpětná vazba	GS mezilidské vztahy	GS přenos znalostí a zkušeností	GS pracovní návyky a očekávání	GS technologie	GS komunikace a zpětná vazba
Pozornost mentora	1,00	0,30	0,66	0,49	-0,10	-0,17	-0,09	-0,15	-0,10
Pracovní kolektiv	0,30	1,00	0,36	0,36	-0,20	-0,29	-0,33	-0,39	-0,33
Organizace AP	0,66	0,36	1,00	0,64	-0,11	-0,20	-0,21	-0,29	-0,19
Zpětná vazba	0,49	0,36	0,64	1,00	-0,24	-0,23	-0,24	-0,23	-0,17
GS mezilidské vztahy	-0,10	-0,20	-0,11	-0,24	1,00	0,66	0,70	0,46	0,64
GS přenos znalostí a zkušeností	-0,17	-0,29	-0,20	-0,23	0,66	1,00	0,83	0,64	0,72
GS pracovní návyky a očekávání	-0,09	-0,33	-0,21	-0,24	0,70	0,83	1,00	0,70	0,75
GS technologie	-0,15	-0,39	-0,29	-0,23	0,46	0,64	0,70	1,00	0,66
GS komunikace a zpětná vazba	-0,10	-0,33	-0,19	-0,17	0,64	0,72	0,75	0,66	1,00

Zdroj: autor

Pro otestování vztahu mezi různými generacemi (obdobím narození) a výskytem GS v pěti různých oblastech byly vytvořeny kontingenční tabulky (tabulka 24, 26, 28, 30 a 32). V případě těchto tabulek vycházely významné odlišnosti (označeno červeně) vždy v kategorii generace Y narozené mezi lety 1977 – 1995. Tento vztah vycházel z důvodu významného zastoupení této věkové skupiny (50 respondentů). Ostatní generace byly zastoupeny v počtu 24 respondentů generace X (období narození 1965 – 1976), 19 respondentů generace Z (období

narození 1996 – 2010) a 6 respondentů generace Baby boomers (období narození 1946 – 1964). Z analýzy dat pomocí kontingence, která se nachází v tabulce 24 lze říci, že významné odlišnosti byly v oblasti generace Y a míry výskytu GS v oblasti mezilidských vztahů s hodnocením 3 (22,00 %) a 4 (36,00 %), kdy číslo 1 představovalo, že se GS vyskytoval často a číslo 5 odpověď vůbec ne.

Tabulka 24 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti mezilidských vztahů

	Období narození	GS mezilidské vztahy 1	GS mezilidské vztahy 2	GS mezilidské vztahy 3	GS mezilidské vztahy 4	GS mezilidské vztahy 5	míra celkem
Četnost	Generace Z 1996 - 2010	1	4	8	3	3	19
relat. četn.		5,26%	21,05%	42,11%	15,79%	15,79%	
Četnost	Generace Y 1977 - 1995	4	8	11	18	9	50
relat. četn.		8,00%	16,00%	22,00%	36,00%	18,00%	
Četnost	Generace X 1965 - 1976	1	6	6	4	7	24
relat. četn.		4,17%	25,00%	25,00%	16,67%	29,17%	
Četnost	Baby boomers 1946 - 1964	0	0	1	2	3	6
relat. četn.		0,00%	0,00%	16,67%	33,33%	50,00%	
Četnost	celkem	6	18	26	27	22	99

Zdroj: autor

Pro testování hypotéz v kontingenční tabulce se nejčastěji používá Chí kvadrát test, který porovnává pozorované četnosti s tzv. očekávanými četnostmi, které jsou očekávané, kdyby nulová hypotéza platila. Položka „Chí kvadrát“ ukazuje hodnotu testovací statistiky, „sv“ (df = degree of freedom) je počet stupňů volnosti, který slouží pro vyhledávání kritické hodnoty ve statistických tabulkách. Přesto, že se v tabulce 24 ukazují červeně zvýrazněné významné odlišnosti, Pearsonův test na kontingenci však vztah mezi dvěma proměnnými neprokázal ($p=0,45$), jak znázorňuje tabulka 25. Aby byl vztah významný, musí být $p < 0,05$.

Tabulka 25 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti mezilidských vztahů

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	11,88899	df=12	p=0,45464
M-V chí-kvadr.	12,70137	df=12	p=0,39111

Zdroj: autor

V tabulce 26 se nachází kontingence, která ukazuje vztahy mezi jednotlivými generacemi a mírou výskytu GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností s hodnocením 3 (24,00 %), 4 (42,00 %) a 5 (22,00 %) v případě generace Y, kdy číslo 1 představovalo, že se GS vyskytoval často a číslo 5 odpověď vůbec ne.

Tabulka 26 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností

	Období narození	GS přenos znalostí a zkušeností 1	GS přenos znalostí a zkušeností 2	GS přenos znalostí a zkušeností 3	GS přenos znalostí a zkušeností 4	GS přenos znalostí a zkušeností 5	míra celkem
Četnost	Generace Z 1996 - 2010	1	7	5	3	3	19
relat. četn.		5,26%	36,84%	26,32%	15,79%	15,79%	
Četnost	Generace Y 1977 - 1995	3	3	12	21	11	50
relat. četn.		6,00%	6,00%	24,00%	42,00%	22,00%	
Četnost	Generace X 1965 - 1976	2	6	5	6	5	24
relat. četn.		8,33%	25,00%	20,83%	25,00%	20,83%	
Četnost	Baby boomers 1946 - 1964	0	1	1	2	2	6
relat. četn.		0,00%	16,67%	16,67%	33,33%	33,33%	
Četnost	celkem	6	17	23	32	21	99

Zdroj: autor

Přesto, že se v tabulce 26 ukazují červeně zvýrazněné významné odlišnosti, Pearsonův test na kontingenci však vztah mezi dvěma proměnnými neprokázal ($p=0,31$), jak znázorňuje tabulka 27.

Tabulka 27 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	13,77302	df=12	p=0,31544
M-V chí-kvadr.	14,42888	df=12	p=0,27416

Zdroj: autor

Kontingenční tabulka 28 ukazuje vztah mezi jednotlivými generacemi a mírou výskytu GS v oblasti pracovních návyků a očekávání s hodnocením 3 (22,00 %) a 4 (40,00 %) v případě nejpočetnější generace Y, kdy číslo 1 představovalo, že se GS vyskytoval často a číslo 5 odpověď vůbec ne.

Tabulka 28 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti pracovních návyků a očekávání

	Období narození	GS pracovní návyky a očekávání 1	GS pracovní návyky a očekávání 2	GS pracovní návyky a očekávání 3	GS pracovní návyky a očekávání 4	GS pracovní návyky a očekávání 5	míra celkem
Četnost	Generace Z 1996 - 2010	2	6	6	3	2	19
relat. četn.		10,53%	31,58%	31,58%	15,79%	10,53%	
Četnost	Generace Y 1977 - 1995	3	7	11	20	9	50
relat. četn.		6,00%	14,00%	22,00%	40,00%	18,00%	
Četnost	Generace X 1965 - 1976	1	6	6	7	4	24
relat. četn.		4,17%	25,00%	25,00%	29,17%	16,67%	
Četnost	Baby boomers 1946 - 1964	0	1	1	2	2	6
relat. četn.		0,00%	16,67%	16,67%	33,33%	33,33%	
Četnost	celkem	6	20	24	32	17	99

Zdroj: autor

Přesto, že se v tabulce 28 ukazují červeně zvýrazněné významné odlišnosti, Pearsonův test na kontingenci však vztah mezi dvěma proměnnými neprokázal ($p=0,76$), jak znázorňuje tabulka 29.

Tabulka 29 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti pracovních návyků a očekávání

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	8,303617	df=12	p=0,76098
M-V chí-kvadr.	8,668736	df=12	p=0,73093

Zdroj: autor

V tabulce 30 je kontingence mezi různými generacemi a mírou výskytu GS v oblasti technologií s hodnocením 3 (24,00 %), 4 (32,00 %) a 5 (24,00 %) v případě generace Y, kdy číslo 1 představovalo, že se GS vyskytoval často a číslo 5 odpověď vůbec ne.

Tabulka 30 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti technologií

	Období narození	GS technologie 1	GS technologie 2	GS technologie 3	GS technologie 4	GS technologie 5	míra celkem
Četnost	Generace Z 1996 - 2010	2	8	5	2	2	19
relat. četn.		10,53%	42,11%	26,32%	10,53%	10,53%	
Četnost	Generace Y 1977 - 1995	2	8	12	16	12	50
relat. četn.		4,00%	16,00%	24,00%	32,00%	24,00%	
Četnost	Generace X 1965 - 1976	0	6	7	5	6	24
relat. četn.		0,00%	25,00%	29,17%	20,83%	25,00%	
Četnost	Baby boomers 1946 - 1964	0	0	1	1	4	6
relat. četn.		0,00%	0,00%	16,67%	16,67%	66,67%	
Četnost	celkem	4	22	25	24	24	99

Zdroj: autor

Přesto, že se v tabulce 30 ukazují červeně zvýrazněné významné odlišnosti, Pearsonův test na kontingenci však vztah mezi dvěma proměnnými neprokázal ($p=0,11$), jak znázorňuje tabulka 31. V tomto případě GS v oblasti technologií je však p nejbližší statistické významnosti. Lze tedy říci, že největší kontingenční vztah mezi generacemi a hodnocením výskytu GS byl v oblasti technologií.

Tabulka 31 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti technologií

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	18,12746	df=12	p=0,11187
M-V chí-kvadr.	18,71679	df=12	p=0,09560

Zdroj: autor

Kontingenční tabulka 32 ukazuje vztah mezi jednotlivými generacemi a mírou výskytu GS v oblasti komunikace a zpětné vazby s hodnocením 3 (22,00 %), 4 (34,00 %) a 5 (24,00 %) v případě generace Y, kdy číslo 1 představovalo, že se GS vyskytoval často a číslo 5 odpověď vůbec ne.

Tabulka 32 Kontingenční tabulka vztahu mezi generacemi a jejich hodnocení výskytu GS v oblasti komunikace a zpětné vazby

	Období narození	GS komunikace a zpětná vazba 1	GS komunikace a zpětná vazba 2	GS komunikace a zpětná vazba 3	GS komunikace a zpětná vazba 4	GS komunikace a zpětná vazba 5	míra celkem
Četnost	Generace Z 1996 - 2010	2	6	3	4	4	19
relat. četn.		10,53%	31,58%	15,79%	21,05%	21,05%	
Četnost	Generace Y 1977 - 1995	3	7	11	17	12	50
relat. četn.		6,00%	14,00%	22,00%	34,00%	24,00%	
Četnost	Generace X 1965 - 1976	1	3	7	10	3	24
relat. četn.		4,17%	12,50%	29,17%	41,67%	12,50%	
Četnost	Baby boomers 1946 - 1964	0	0	2	1	3	6
relat. četn.		0,00%	0,00%	33,33%	16,67%	50,00%	
Četnost	celkem	6	16	23	32	22	99

Zdroj: autor

Přesto, že se v tabulce 30 ukazují červeně zvýrazněné významné odlišnosti, Pearsonův test na kontingenci však vztah mezi dvěma proměnnými neprokázal ($p=0,49$), jak znázorňuje tabulka 33. V tomto případě GS v oblasti technologií je však p nejbližší statistické významnosti.

Tabulka 33 Test statistické významnosti mezi generacemi a jejich hodnocení GS v oblasti komunikace a zpětné vazby

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	11,43232	df=12	p=0,49228
M-V chí-kvadr.	11,86866	df=12	p=0,45628

Zdroj: autor

4.1. Shrnutí výsledků

V souboru je 116 respondentů, kteří zastupují různé generace a různě hodnotí význam a spokojenost AP a generační úskalí, které se v rámci tohoto procesu objevují. Nejdůležitější výsledky vycházející z analýzy jsou tyto:

Dotazník vyplnilo 116 respondentů (100 %), z nichž 99 respondentů absolvovalo adaptační proces (85 %) viz tab. 7. Nejčteněji zastoupenou generací z řad respondentů byla generace Y (respondenti narození v letech 1977-1995) s počtem 54 respondentů (46,55 %) viz tab. 2. Nejvíce respondentů byli nelékařští zdravotničtí pracovníci s vyšším odborným vzděláním (31,03 %) viz tab. 4. V případě dotazu na délku absolvované praxe nejvíce respondentů odpovědělo 21 let a více (46,55 %) viz tab. 5. Pro 81,82 % respondentů byla délka jejich adaptačního procesu vyhovující, což je patrné z tabulky 8.

Z jednotlivých položek subjektivního hodnocení adaptačního procesu byla dle vypočítaného průměru nejlépe hodnocenou položkou míra oblíbenosti v pracovním kolektivu během AP ($\bar{X}=1,91$) viz tab. 21. V případě spokojenosti s organizací AP a jeho zpětnou vazbou jsou z krabicového grafu statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení AP (obr. 1) patrné dva odlehle body, které značí hodnocení výběrem čísla 5, tedy absolutní nespokojenost s těmito kategoriemi. Ze sběru dat z dotazníkového šetření je patrné, že v obou případech takto odpovídal jeden a ten stejný respondent, který většinu položek hodnotil 5. Dle vypočítaného průměru statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu GS (tab. 22) lze říci, že nejméně GS se vyskytovalo v kategorii komunikace a zpětné vazby ($\bar{X}=3,48$). Nejvíce pak v oblasti pracovních návyků a očekávání ($\bar{X}=3,34$). Dle krabicového grafu (obr. 2) statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu GS je patrné, že v případě kategorie výskytu GS v oblasti mezilidských vztahů, přenosu znalostí a zkušeností a komunikace a zpětné vazby se v grafu nacházejí odlehle body, které značí, že zde respondent použil hodnocení v podobě odpovědi čísla 1, které znamená, že v tomto případě se GS vyskytovaly v nejvyšší možné míře. V tomto případě takto odpovědělo více než jeden respondent.

Nejvýznamnější korelační vztah mezi všemi otázkami, na které bylo v dotazníkovém šetření odpovídáno pomocí Likertovy škály, se vyskytuje v kategorii míry výskytu GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností a pracovních návyků a očekávání, s hodnotou koeficientu 0,83. Významným zjištěním je fakt, že v oblasti spokojenosti respondentů s AP je ve všech

kategoriích spokojenosti významná korelace s kategorií pozornosti mentora. Červeně označené korelace jsou významné na hladině $p < 0,05$.

Z analýzy dat pomocí kontingence, která se nachází v tabulce 24 lze říci, že významné odlišnosti byly v oblasti generace Y a míry výskytu GS v oblasti mezilidských vztahů s hodnocením 3 (22,00 %) a 4 (36,00 %), kdy číslo 1 představovalo, že se GS vyskytoval často a číslo 5 odpověď vůbec ne. V tabulce 26 se nachází kontingence, která ukazuje vztahy mezi jednotlivými generacemi a mírou výskytu GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností s hodnocením 3 (24,00 %), 4 (42,00 %) a 5 (22,00 %) v případě generace Y. Kontingenční tabulka 28 ukazuje vztah mezi jednotlivými generacemi a mírou výskytu GS v oblasti pracovních návyků a očekávání s hodnocením 3 (22,00 %) a 4 (40,00 %) v případě nejpočetnější generace Y. V tabulce 30 je kontingence mezi různými generacemi a mírou výskytu GS v oblasti technologií s hodnocením 3 (24,00 %), 4 (32,00 %) a 5 (24,00 %) v případě generace Y. Kontingenční tabulka 32 ukazuje vztah mezi jednotlivými generacemi a mírou výskytu GS v oblasti komunikace a zpětné vazby s hodnocením 3 (22,00 %), 4 (34,00 %) a 5 (24,00 %) v případě generace Y. Všechny červeně vyznačené odlišnosti vycházeli v generaci Y z důvodu nejpočetněji zastoupené generace s počtem 54 respondentů. Přesto, že se v tabulkách 24, 26, 26, 30 a 32 ukazují červeně zvýrazněné významné odlišnosti, Pearsonův test na kontingenci však vztah mezi dvěma proměnnými neprokázal, viz tabulky 25, 27, 29, 31 a 33. Aby byl vztah mezi dvěma proměnnými významný, musí být $p < 0,05$.

5. DISKUSE

Cílem průzkumného šetření bylo zjistit četnost výskytu generačních střetů v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních ve zvolené nemocnici. V rámci tohoto šetření byly respondentům přiblíženy situace a okolnosti, za kterých dochází v rámci adaptačního procesu ke generačním střetům na pracovišti. V rámci teoretické části diplomové práce byl popsán adaptační proces spolu s mentoringem, došlo k popisu charakterů generací Baby boomers, X, Y, Z a Alfa. Dále byly charakterizovány generační střety v rámci adaptačního procesu v různých situacích, kterými byly „mezigenerační soužití v týmech“, „přenos znalostí a zkušeností“, „rozdílné pracovní návyky a očekávání“, „technologické rozdíly“ a „komunikace a zpětná vazba“. Na závěr teoretické části došlo k popisu překonávání těchto generačních střetů.

Průzkumná část nazývaná se případovou studií zkoumá pomocí dat z dotazníkového šetření názory oslovených nelékařských zdravotnických pracovníků na generační střety během adaptačního procesu v rámci jejich povolání. Pomocí elektronického dotazníku respondenti odpovídali na čtyři sociodemografické otázky a sedmnáct otázek týkajících se adaptačního procesu a mentoringu, z čehož devět otázek bylo hodnoticími otázkami, které byly hodnoceny pomocí Likertovy hodnoticí škály pomocí čísel 1-5. Průzkumné šetření probíhalo v nemocnici Libereckého kraje, kde byl průzkum rozšířen pomocí vedoucích pracovníků na všechna oddělení, kde pracují nelékařští zdravotničtí pracovníci. Pro zachování anonymity není v práci záměrně uveden název nemocnice, kde průzkumné šetření probíhalo. Šetření se dobrovolně zúčastnilo 116 respondentů, z nichž se 99 účastnilo adaptačního procesu a mohlo tak odpovědět na všechny otázky v dotazníkovém šetření.

Začátek průzkumného šetření popisuje pomocí tabulek četností sociodemografický přehled respondentů. Jedná se o období narození, pomocí kterého byli respondenti zařazeni do generací, dále je to věk respondentů, jejich maximální dosažené vzdělání a délka praxe. Pomocí tabulek četností je následně popsáno prvních šest otázek dotazníkového šetření na téma adaptační proces a mentoring. Tato data byla analyzována pomocí softwarového programu Statistica 14. Pomocí tohoto programu byla dále analyzována data z otázek, u kterých byla možnost odpovědi pomocí Likertovy hodnoticí škály. Pro data z prvních čtyř otázek byla vytvořena popisná statistika ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení adaptačního procesu, kde hodnocení pomocí čísla 1 znamenalo maximum a pomocí čísla 5 znamenalo minimum. Pro data z nadcházejících pěti otázek byla vytvořena popisná statistika ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu generačních střetů, kdy číslo

1 znamenalo minimum a číslo 5 znamenalo maximum. Na základě těchto dvou popisných statistik byly vytvořeny krabicové grafy, které popisují především medián a odlehlé body. Z těchto statistik vyplývá, že většina respondentů byla spíše spokojena s mírou pozornosti mentora, mírou oblíbenosti v pracovním kolektivu, s organizací a zpětnou vazbou adaptačního procesu. Vypočítaný průměr ($\bar{x}=1,91$) hodnocení oblíbenosti respondenta v pracovním kolektivu během adaptačního procesu svědčí o pozitivním přístupu celého pracovního kolektivu na začleňující se pracovníky. Dle mediánu rovnajícího se 4 v tabulce statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení výskytu generačních střetů, lze říci, že nejvíce generačních střetů během adaptačního procesu se nacházelo v oblasti přenosu znalostí a zkušeností a v oblasti komunikace a zpětné vazby. V krabicovém grafu statistických ukazatelů jednotlivých položek subjektivního hodnocení adaptačního procesu se nacházejí dva odlehlé body v případě kategorií organizace AP a zpětné vazby. Tyto odlehlé body tvoří respondent, který jako jediný odpověděl v obou případech hodnocením 5, které znamenalo, že s tímto nebyl vůbec spokojen.

Korelace Likertových škál přehledně zobrazuje korelace, které jsou významné na hladině $p < 0,05$. Dvěma kategoriemi, které spolu nejvíce korelují jsou míra výskytu generačních střetů v oblasti přenosu znalostí a zkušeností a v oblasti pracovních návyků a očekávání v rámci adaptačního procesu. Překvapivým zjištěním je fakt, že analýza neobsahuje vysoký korelační koeficient v porovnání jednotlivých kategorií spokojenosti během adaptačního procesu a výskytu generačních střetů. Dalším pozoruhodným faktem je významná korelace v oblasti spokojenosti respondentů s adaptačním procesem ve všech kategoriích spokojenosti s kategorií pozornosti mentora. Z toho vyplývá, že mentor je nedílnou a velice důležitou složkou adaptačního procesu.

Adaptační proces je povinnou složkou přijímání nového pracovníka do praxe. MZČR vydalo v roce 2009 Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky, který udává, že adaptační proces je proces začlenění nově nastupujícího nelékařského zdravotnického pracovníka. Tento proces má za úkol usnadnění období zapracování v novém prostředí, orientaci, seznámení se s novou pracovní pozicí, vytvoření vztahů na pracovišti a pochopení organizace práce. V rámci tohoto procesu by mělo dojít k formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli. Jeho cílem je poznat, prověřit, zhodnotit, popřípadě doplnit, prohloubit a rozšířit schopnosti, znalosti a dovednosti nelékařských zdravotnických pracovníků v rámci uplatňování jimi získaných teoretických znalostí, vědomostí a teoretických dovedností do praxe. Tento metodický pokyn

dále udává, že adaptační proces by měl absolvovat každý nelékařský zdravotnický pracovník, který nastupuje do povolání po získání odborné způsobilosti dle zákona 96/2004 Sb. O nelékařských zdravotnických povoláních, nebo přerušil výkon povolání na dobu delší než dva roky, anebo přechází na jiné pracoviště zdravotnického zařízení a náplň jeho práce se výrazně liší. Dle výsledků průzkumného šetření je patrné, že adaptační proces absolvovalo **85,00 %** dotázaných respondentů. Zítková (2015) uvádí, že adekvátně vedený proces je poznáním, které umožní novému pracovníkovi nastavení pevných základů, na kterých v průběhu dalších let své rozvíjející se praxe může bezpečně stavět. Z průzkumného šetření vyplývá, že pro **96,55 %** respondentů je také adaptační proces nedílně významnou složkou začleňování nového pracovníka do praxe.

Teoretická část diplomové práce dále hovoří o mentoringu. Jan uvádí Asociace mentoringu (2013), mentoring by měl napomáhat k efektivitě adaptačního procesu a představuje efektivní metodu předávání a rozvoje nejen odborných, ale i měkkých dovedností. Mentorem, neboli lektorem je pak osoba, která provází nového pracovníka adaptačním procesem. Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky z roku 2009 říká, že mentorem je nazýváme školící pracovník, který je přidělen účastníku adaptačního procesu na jeho začátku a provází ho procesem adaptace odborným vedením účastníka. Pravidelně pak informuje vedoucího pracovníka daného oddělení o průběhu AP a provádí opakované hodnocení a zápis do dokumentace. Dotazník se ptal respondentů na tři otázky týkající se mentoringu. **37,93 %** respondentů uvedlo, že jsou mentory pro nové zaměstnance i studenty, naopak **16,38 %** respondentů zvolilo odpověď, že mentory nejsou, ani s mentorováním nijak na svém pracovišti nepomáhají. V případě smysluplnosti mentoringu a zapojování se do této pomoci **85,34 %** dotázaných odpovědělo, že je pro ně mentoring velice smysluplný a sami se začleňují do pomoci novým zaměstnancům pomocí mentorování. Ani jeden respondent nezvolil možnost odpovědi, že pro něj mentoring není smysluplný. **50,00 %** respondentů pak uvedlo, že se do této pomoci začleňují občas a **43,10 %** velmi často.

Další otázka průzkumného šetření byla zaměřena na hodnocení délky adaptačního procesu. Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky z roku 2009 udává, že délka AP nových zaměstnanců trvá obvykle v období od 3 do 12 měsíců. U nelékařských zdravotnických pracovníků, kteří přerušili výkon povolání na dobu delší než 2 roky nebo přecházejí na jiné pracoviště zdravotnického zařízení a charakter jejich práce se výrazně liší je tato doba stanovena od 2 do 6 měsíců. Obecně je však

délka AP závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech každého jednotlivého účastníka AP. Respondentů, kterým přišla délka adaptačního procesu vyhovující bylo **81,82 %**, stejné procento, v zastoupení **9,09 %** respondentů v každé skupině, pak odpovědělo, že pro ně byl adaptační proces příliš krátký, nebo naopak příliš dlouhý.

První průzkumný cíl se zaměřoval na **hodnocení různých prvků adaptačního procesu**. Na toto téma byly v dotazníku vytvořeny čtyři otázky. První z těchto otázek poukazovala na spokojenost s mírou, do jaké se jim jejich mentor během adaptačního procesu věnoval. Jak uvádí Vaňková a Bártlová (2015), mentorský vztah představuje proces, kdy mentor usiluje především o naplnění vzdělávacích potřeb nového pracovníka. Trvání může být variabilní a vyvíjet se v průběhu času, s postupnou změnou jeho charakteru a přínosu pro obě strany zúčastněné na mentorském vztahu. Cílem téměř všech forem mentoringu je získání nových vědomostí, dovedností a profesního rozvoje. Proces může probíhat v relacích, které jsou buď vysoce kvalitní, nebo nesplňují očekávání jedné ze stran v mentorském vztahu. Toto tvrzení je převráceno do hodnocení respondentů, kteří v poměru **31,31 %** hodnotili přístup mentora na Likertově škále číslem 2, kdy 1 představovalo maximální spokojenost a 5 absolutní nespokojenost. Koubek (2010) a Černík (2011) uvádějí, že na procesu začlenění nelékařského zdravotnického pracovníka do praxe mnohdy záleží to, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k organizaci. Začlenění nového pracovníka na pracovišti probíhá převážně pomocí jeho individuálního začleňování do stávajících pracovních podmínek. Tento proces zahrnuje několik úrovní a oblastí, zahrnujících nejen provozní podmínky a splnění pracovních úkolů, ale také sociální interakce a mezilidské vztahy. Nezbytnou součástí začlenění nového pracovníka do praxe je uvedení na pracoviště a představení pracovníka jeho kolegům a nadřízeným. Z dotazníkového šetření vyplývá, že **začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu je nejlépe pozitivně hodnocenou kategorií**. **40,40 %** respondentů jej na Likertově hodnotící škále hodnotilo pomocí čísla 1, kdy 1 představovalo maximální spokojenost a 5 absolutní nespokojenost. Správná organizace a vyhodnocení se zpětnou vazbou patří neodmyslitelně k úspěšnému průběhu adaptačního procesu. I na tyto kategorie cílil dotazník. V případě hodnocení organizace adaptačního procesu odpovídali respondenti nejvíce pomocí číslice 2, a to v případě **40,40 %**. V hodnocení vyhodnocení a zpětné vazby se pak na Likertově škále shodovali v hodnocení číslicí 2 a 3 v zastoupení **33,33 %**.

Druhý průzkumný cíl hovořil o **oblasti, v jaké se nejčastěji vyskytují generační střety na pracovišti během adaptačního procesu**. V dotazníku se tomuto cíli věnovalo pět otázek. Hekelová (2017) uvádí, že prvním aspektem možných generačních střetů na pracovišti

nelékařských zdravotnických pracovníků je převaha žen v oboru. Konflikty vznikají častěji v čistě ženských týmech než v těch, kde jsou i muži, a toto jen zesiluje generační aspekt. Dalším specifikem v oblasti zdravotnictví je vysoká míra stresu a náchylnosti k syndromu vyhoření ve srovnání s jinými odvětvími. Tyto faktory dále komplikují mezigenerační nedorozumění. Systém vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků představuje aktuální problém, který ztěžuje mezigenerační interakce v nelékařských zdravotnických profesích. V roce 2004 se stalo vysokoškolské vzdělání pro nelékařské zdravotnické pracovníky povinností pro práci, která umožňuje jedinci pracovat tzv. samostatně, což udává zákon 96/2004 Sb. O nelékařských zdravotnických povoláních. V roce 2011 byla přijata novela tohoto zákona (vyhláška č. 55/2011 Sb. O činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků), což vedlo k chaotické situaci v týmech nelékařských zdravotnických pracovníků, kde se setkávali starší pracovníci, které nemuseli vzdělání dokončovat, a mladší pracovníci, které tato povinnost neminula. Tyto skupiny spolupracovaly v jednom týmu, přičemž každá měla odlišné formální požadavky pro výkon své práce. Další projednávání změny zákonné úpravy je nepřehledné a do celé věci vnáší jen mnoho nejistoty. V případě těchto kategorií respondenti vybírali hodnocení také pomocí Likertovy hodnoticí škály, kde hodnocení 1 představovalo nejvyšší možnou míru výskytu generačních střetů a hodnocení 5 nejnižší možnou míru výskytu. První otázka věnovaná tomuto tématu se táže na míru výskytu generačních střetů v oblasti mezilidských vztahů. **27,27 %** respondentů, což bylo nejvíce zastoupené hodnocení, se domnívá, že se v této oblasti generační střety téměř nevyskytovali, proto zvolili hodnocení číslovkou 4. Stejně hodnocení pak volili respondenti nejvíce i v oblasti přenosu znalostí a zkušeností v zastoupení **32,32 %**, v oblasti pracovních návyků ve stejném procentuálním zastoupení a stejné tomu bylo i v oblasti komunikace a zpětné vazby. **Jediným odlišným hodnocením bylo hodnocení oblasti technologií, kde 25,25 % respondentů zvolilo hodnocení 3, což značí, že se v této oblasti vyskytovaly generační střety o něco více, než v oblastech ostatních.**

Třetím průzkumným cílem bylo zjistit **existenci vztahu mezi výskytem generačních střetů a kategoriemi generací**. Podle Hekelové (2017) existuje řada mýtů spojených s pohledem na různé generace. Starší jedinci často vnímají mladé jako nezodpovědné, nelojální, povrchní a arogantní. Naopak, mladí mohou vidět starší jako pomalé, nepružné, konzervativní a často nemocné. Je však důležité se vyhnout takovýmto paušalizacím. Hekelová (2024) dále zmiňuje, že zrychlené tempo současné doby a jemu odpovídající komunikace přispívají k častým mezigeneračním nedorozuměním. Střety na pracovišti nelékařských zdravotnických pracovníků v oblasti mezilidských vztahů vznikají z důvodu nedostatku času

pro efektivní komunikaci a mnohdy jsou způsobené emocionálně náročným prostředím zdravotnických zařízení. V důsledku toho se ve zdravotnických týmech často objevuje napětí mezi generacemi, které však často pramení z dlouhodobě udržovaných stereotypů, jako například přesvědčení, že mladí jsou arogantní a starší lidé jsou pomalí. Průzkumné šetření zaměřené na generační střety v oblasti mezilidských vztahů poukazuje na vychylující se experimentální četnosti nad očekávanými v případě generace Y, kdy **22,00 %** respondentů odpovídalo na Likertově hodnotící škále číslovkou 3 a **36,00 %** respondentů číslovkou 4, přičemž 1 představovalo, že se generační střety vyskytovaly často a 5 vůbec ne.

Jak zmiňuje Pavelka (2015), střety v oblasti přenosu znalostí a zkušeností mohou být způsobeny rozdílnými pracovními návyky, zkušenostmi a očekáváními mezi různými generacemi v pracovním kolektivu. Tyto rozdíly mohou vést k nedorozumění a komunikačním bariérám, což může ovlivnit přenos znalostí a zkušeností v rámci pracovního týmu. Z průzkumného šetření jsou, v rámci generačních střetů v oblasti přenosu znalostí a zkušeností, patrné vychylující se experimentální četnosti nad očekávanými v případě generace Y, kdy na Likertově hodnotící škále **24,00 %** respondentů odpovědělo číslovkou 3, **42,00 %** respondentů zvolilo číslovku 4 a **22,00 %** respondentů 5. přičemž 1 představovalo, že se generační střety vyskytovaly často a 5 vůbec ne.

Maštaliřová (2020) uvádí, že zatímco mladším generacím k pocitu spokojenosti na pracovišti stačí rychlé internetové připojení, výkonný počítač, mobilní telefon a dobrá káva, to vše nacházející se v moderním a architektonicky inspirujícím prostředí, starší generace mají spíše potřebu klasických prvků. Preferují stálá pracovní místa, kde se pravidelně setkávají se stálými kolegy a kde se cítí jako součást týmu, chtějí mít vymezený prostor, kam si mohou uložit své osobní věci a mít je vždy po ruce. Dotazník zkoumal též generační střety v oblasti pracovních návyků a očekávání. Z průzkumného šetření vyplývá, že v této oblasti jsou vychylující se experimentální četnosti nad očekávanými v případě generace Y, která hodnotí pomocí Likertovy hodnotící škály **22,00 %** číslovkou 3 a **40 %** číslovkou 4, kdy 1 představovalo, že se generační střety vyskytovaly často a 5 vůbec ne.

Jak uvádí Aya (2023), technologický generační rozdíl má významné důsledky pro pracoviště, od problémů v komunikaci a spolupráci až po rozdíly v pracovní kultuře a produktivitě. Studie TechRepublic dokonce zjistila, že 71 % zástupců generace Y při rozhodování o přijetí pracovní nabídky zvažuje, zda firma využívá technologie. S nástupem generace Z do zaměstnání se jejich touha po nejmodernějších technologiích stává ještě výraznější. Společnost Dell uvádí, že 80 % zaměstnanců z generace Z chce pracovat

s pokročilými technologickými řešeními, aby využili své dovednosti v oblasti technické gramotnosti. Tato touha však může vytvářet rozpory mezi mladšími a staršími zaměstnanci, přičemž polovina generace Y má pocit, že starší zaměstnanci se příliš brání změnám. Z průzkumného šetření změřeného na generační střety v oblasti technologií vyplývá, že vychylující se experimentální četnosti nad očekávanými jsou v případě generace Y, kdy **24,00 %** respondentů odpovědělo na Likertově hodnotící škále číslovkou 3, **32,00 %** respondentů číslovkou 4 a **24,00 %** respondentů číslovkou 5, kdy 1 představovalo, že se generační střety vyskytovaly často a 5 vůbec ne.

Uzialko (2024) udává, že komunikace je jedním z nejobtížnějších aspektů dohledu nad pracovištěm. Je to proto, že komunikační styly často představují největší rozdíl mezi pracovníky různých generací. Průzkumné šetření zaměřené na generační střety v oblasti komunikace a zpětné vazby poukazuje na vychylující se experimentální četnosti nad očekávanými v případě generace Y, kdy **22,00 %** respondentů odpovídalo na Likertově hodnotící škále číslovkou 3, **34,00 %** respondentů číslovkou 4 a **24,00 %** číslovkou 5, přičemž 1 představovalo, že se generační střety vyskytovaly často a 5 vůbec ne.

Důvodem, proč se ve všech pěti oblastech generačních střetů zobrazovaly vychylující se experimentální četnosti nad očekávanými v případě generace Y, je pravděpodobně fakt, že byla tato skupina respondentů nejpočetnější. Při testování hypotéz v kontingenčních tabulkách pomocí χ^2 kvadrátu, vyšlo zřejmě najevo, že přesto, že se v kontingenčních tabulkách vyskytují červeně zvýrazněné vychylující experimentální četnosti, je $p > 0,05$ a **existence vztahu mezi výskytem generačních střetů a kategoriemi generací není tudíž prokázána**. Aby byl vztah významný, musí být $p < 0,05$.

5.1. Doporučení pro praxi

Na základě zjištěných dat z průzkumného šetření se zde nachází doporučení pro praxi. K nejzásadnějším zjištěním patří fakt, že **v oblasti spokojenosti respondentů s adaptačním procesem je ve všech kategoriích spokojenosti významná korelace s kategorií pozornosti mentora**. Zdravotnická zařízení by se tak mohla soustředit na zvyšování počtu mentorů na svých odděleních a vzdělávání těchto pracovníků. Zdravotnické zařízení by mohlo aktivně nabízet absolvování certifikovaného kurzu mentorství. Tento kurz však není podmínkou pro získání pozice mentora. Mentoring je nedílnou součástí začleňování pracovníků do praxe. Mentor však může působit i v případě potřeby pomoci stávajícím zaměstnancům. Zvýšením počtu mentorů na pracovišti by mohlo dojít ke zkvalitnění adaptačního procesu a firemní kultury. Významný korelační vztah se vyskytuje v **kategorii míry výskytu generačních střetů v oblasti přenosu znalostí a zkušeností a pracovních návyků a očekávání**. Z tohoto zjištění plyne, že dle svých návyků a očekávání zdravotničtí pracovníci předávají nebo naopak nepředávají své znalosti a zkušenosti. I z tohoto důvodu je doporučováno zapojení mentoringu. Mentor by měl předávat znalosti a zkušenosti bez ohledu na postoj ke svému svěřenci. V tomto spojení dochází k eliminaci střetů obecně. **Z kontingencí nejčtetěji zastoupené generace Y a jednotlivých oblastí generačních střetů vyplývá nejvyšší koncentrace střetů v oblasti technologií**. Doporučením k eliminaci těchto střetů je dostatečné seznámení všech generací s nově přicházejícími technologiemi a podpora a pochopení starších generací. V tomto případě by bylo na místě umožnění vzdělávání v oblasti technologií pro zaměstnance a průběžné ověřování spokojenosti a zkušeností s nově přichozími technologiemi na pracovišti. Toto opatření by mohlo pozitivně ovlivnit přístup všech generací k technologiím.

6. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala mírou výskytu generačních střetů, jako největšího generačního úskalí v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních. Vzorkem, zkoumajícím problematiku generačních střetů v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních, byli nelékařští zdravotničtí pracovníci vybrané nemocnice Libereckého kraje. Teoretická část čerpá z rešerše relevantní odborné literatury, aktuálních poznatků a platné legislativy. Cílem teoretické části bylo popsat problematiku generačních střetů v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních, jejíž součástí je začlenění nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe a zjistit výskyt a povahu těchto generačních střetů v období adaptačního procesu na vzorku nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybrané nemocnici. Teoretická část mimo jiné popisovala začlenění nelékařských zdravotnických pracovníků do praxe, charakteristiku generací, generační střety v různých oblastech a překonávání těchto střetů.

Průzkumná část byla zpracována metodou kvantitativního šetření s využitím strukturovaného dotazníku a jeho následnou analýzou dat získaných od respondentů. Cílem této části práce bylo zjistit spokojenost respondentů v oblastech adaptačního procesu a výskyt generačních střetů během něj. Dílčími průzkumnými cíli bylo zjištění hodnocení prvků adaptačního procesu, míry výskytu generačních střetů v jednotlivých oblastech a výskyt existence vztahu mezi výskytem generačních střetů a kategoriemi generací. Dotazník kompletně vyplnilo 116 respondentů. Prvním průzkumným cílem bylo zjištění hodnocení prvků adaptačního procesu. K nejzásadnějším výsledkům patří zjištění, že mentor je velice významnou složkou adaptačního procesu a proto bylo doporučeno zdravotnickým zařízením umožnit svým zaměstnancům stát se mentorem a podpořit je ve vzdělávání v oblasti mentoringu a aktivního zapojování mentoringu do praxe. Druhým průzkumným cílem bylo zjištění, v jaké oblasti se nejčastěji vyskytují generační střety během adaptačního procesu. Zde průzkumné šetření došlo k závěru, že touto oblastí jsou technologie. I v tomto případě bylo doporučeno zavedení mentoringu do praxe. Posledním průzkumným cílem bylo zjištění existence mezi výskytem generačních střetů a kategoriemi generací. Během analýzy dat a ověřování jejich validity bylo pomocí statistických ukazatelů zjištěno, že vztah těchto střetů s kategoriemi generací není statisticky významný.

Pokud dojde k dodržení doporučení pro praxi, lze usuzovat, že dojde také ke zkvalitnění adaptačního procesu a firemní kultury jako takové.

7. POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASOCIACE MENTORINGU. *Mentoring ve zdravotnictví: Asociace Mentoringu* [online]. 2013 [cit. 30.1.2024]. Dostupné z: <https://www.asociacementoringu.cz/sluzby/mentoring-zdravotnictvi/>

AYA, A. *The Digital Generation Gap: Bridging the Divide in the Workplace*. Online. LinkedIn. 2023. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-generation-gap-bridging-divide-workplace-aya-ali/>. [cit. 2024-03-29].

BABY BOOMERS, 2017. Investopedia [online]. A&E Television Networks, LLC. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: http://www.investopedia.com/terms/b/baby_boomer.asp

BEJTKOVSKÝ, Jiří. The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta* [online]. 2016, 9(2), 25-45 [cit. 2023-11-18]. ISSN 1805-9112. Dostupné z: http://journals.vstecb.cz/category/littera-scripta/9-rocnik/2_2016/.

BENCSIK, Andrea, JUHÁSZ, Tímea a HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* [online]. 2016. [cit. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>

BESHEER Zachary N, RICCI Christine M. *Across the generations: responding to the baby boom healthcare leadership exodus*. *Healthc Financ Manage*. 2010 Jan;64(1):44-7. PMID: 20088470. cit 18 Nov. 2023. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20088470/>

ČERNÍK, David. *Uvádění začínajících učitelů do praxe*. [online]. Olomouc, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofické fakulta. Vedoucí práce: doc. PhDr. Otto Obst, CSc. Dostupné z: <https://theses.cz/id/wpvssx/102257-709407730.pdf>

ČESKO. Certifikovaný kurz – Mentor klinické praxe ošetrovatelství a porodní asistence. In: *Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR*. 2011. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/wepub/8862/19862/Certifikovaný%20kurz%20-%20MENTOR%20KLINICKÉ%20PRAXE%20OŠETŘOVATELSTVÍ%20A%20PORODNÍ%20ASISTENCE.pdf>

ČESKO. Metodický pokyn ze dne 12. srpna 2009 k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky In: *Věstník Ministerstva zdravotnictví ČR*. 2009, částka 6, s 1-140. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/wepub/3628/36956/V%C4%9Bstn%C3%ADk%20MZ%20%C4%8CR%206-2009.pdf>

ČESKO. Zákon č. 96 ze dne 4. února 2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 30, s. 1452-1479. ISSN 1211-1244.

DAVIDOVÁ, Eva. *Generace X, Y, Z mezigenerační porozumění, komunikace a interakce*. [online]. Plzeň, 2023. [cit. 2024-03-31] Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/53422/1/BP_Davidova.pdf

ELDRIDGE, Stephen. Generation Alpha. *Encyclopedia Britannica* [online]. 2023. [cit. 2024-01-31] Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Generation-Alpha>.

HEKELOVÁ, Zuzana. Mezigenerační soužití na pracovišti ve zdravotnictví. *Eduzone* [online]. 2024. [cit. 2024-01-31]. Dostupné z: https://www.eduzone.cz/seminar/mezigeneracni-souziti-na-pracovisti-ve-zdravotnictvi?utm_campaign=studium-course&utm_source=studium.cz.

HEKELOVÁ, Zuzana. *Mezigenerační vztahy v týmu sester*. [online]. 2017. [cit. 2024-01-30]. Florence, odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2017/3/mezigeneracni-vztahy-v-tymu-sester/>.

HLOUŠEK, Kristián. Generace X: vystresovaná, idealistická pragmatická. *Economia*, a.s. [online]. 2009. [cit. 2023-11-18] Dostupné z: <https://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>

HOLÁ, Anna. *Negativní aspekty vztahů na pracovišti – prevence a řešení*. [online]. Plzeň, 2022. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Petra Špačková. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/47881/1/Negativni%20aspekty%20vztahu%20na%20pracovisti_Ana%20Hola.pdf.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Vyd. Praha: Grada. 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

KRATOCHVÍLOVÁ, Monika. *Generace Z na trhu práce*. [online]. Brno, 2021. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Mgr. Et Mgr. Tomáš Ondráček, Ph.D. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/z1no0/Generace_Z_na_trhu_prace.pdf.

KUBÁČKOVÁ, Klára. Výhody a nevýhody mezigeneračního soužití. *Jsme.cz* [online]. 2020. [cit. 2024-01-31]. Dostupné z: https://jsme.cz/vyhody-a-nevyhody-mezigeneracniho-souziti?_zn=aWQIM0Q4NDI2ODY5OTEwNjM4NDk0NDg1JTdDdCUzRDE3MDY3Mjg4ODguMjU2JTdDdGUIM0QxNzA2NzI4ODg4LjI1NiU3Q2MIM0RFQzIzFNTMzMTEyOTRERjFFNjJEOTc0MzJFN0IwM0Q2Qg%3D%3D.

KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.

LEGNEROVÁ, Kateřina. 2014. *Vedení generace Y* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická. Dostupné z: <https://relik.vse.cz/2014/sbornik/download/pdf/1-Legnerova-Katerina-paper.pdf>.

MALCOVÁ, Kateřina. *Odejít či setrvat? Adaptační proces zaměstnanců ve vybrané multinárodní společnosti*. [online]. Brno, 2021. [cit 2023-12-02] Diplomová práce.

Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Roman Švaříček, Ph.D.
Dostupné z: <https://theses.cz/id/qm4fx0/>.

MAŠTALÍŘOVÁ, Barbora. *Střet generací v jedné kanceláři: Jak vytvořit pracovní prostředí budoucnosti?* Deloitte [online]. [cit. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/stret-generaci-v-jedne-kancelari-jak-vytvorit-pracovni-prostredi-budoucnosti/>.

NEKOLA, M., OCHRANA, F., TOLLAROVÁ, B., VESELÝ, A. 2017. [online]. *Metodiky systematického přehledu poznatků pro tvorbu a evaluaci veřejných strategií*. Kritéria kvality výzkumu. Praha: Centrum pro sociální a ekonomické strategie, Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy.

PAVELKA, Jiří. *Mezigenerační učení na pracovišti jako příležitost pro firmu Balsac papermill s.r.o.* [online]. Olomouc, 2015. Rigorózní práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. Dostupné z: <https://theses.cz/id/1ym4zp/17093790>

POLIŠENSKÁ, Jindřiška. *Mezigenerační komunikační bariéry*. [online]. Liberec, 2016. Bakalářská práce. Technická Univerzita v Liberci, Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/8f0558b5-61a2-42eb-a49b-a4e8b8ba3bc8/content>.

ROLLAN Oliveira S, SILES González J. *Nursing Professionals within the Intergenerational Context during the 20th and 21st Centuries: an Integrative Review*. Invest Educ Enferm. 2021 Oct;39(3):e14. doi: 10.17533/udea.iee.v39n3e14. PMID: 34822241; PMCID: PMC8912162.

SAK, Petr a KOLESÁROVÁ Karolína. 2012. *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3850-5.

SAMOLEWICZ, Vladislav. *Trh práce a age management*. [online]. Mladá Boleslav, 2020. Diplomová práce. Škoda Auto Vysoká škola. Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D. Dostupné z: <https://theses.cz/id/otroip/37893676>

STRAŠILOVÁ, G., 2013. „Husákovy“ versus „Havlovy“ děti. [online]. 2013. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055>

UZIÁLKO, Adam. *Bridge the Gap: Communicating With a Multigenerational Workforce*. Online. Business News Daily. 2024. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/9708-multigenerational-workforce-communication.html>. [cit. 2024-03-29]

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

VAŇKOVÁ, Milena a BÁRTLOVÁ, Sylva. *Supervize a mentoring v ošetrovatelství – koncepty podporující profesionální rozvoj a identitu sester*. [online]. 2015. [cit. 2024-01-30]. Florence, odborný časopis pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Dostupné z: <https://www.florence.cz/odborne-clanky/recenzovane-clanky/supervize-a-mentoring-v-osevovatelstvi-koncepty-podporujici-profesionalni-rozvoj-a-identitu-sester/>.

VAVROUŠKOVÁ, Nikola. *Srovnání životního stylu jednotlivých generací (Baby boomers, X, Y, Z)*. Č. Budějovice, 2017. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta. Dostupné z: https://theses.cz/id/ki77bl/Vavroukov_N._bakalsk_prce.pdf?info=1;isslhret=revoluce%3B;zp et=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dsametová%20revoluce%26start%3D48

YORK, Joanna. *Dopouštíte se i vy generačních stereotypů?* [online]. Welcome to the jungle. 2023. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/generacni-stereotypy-v-praci>.

ZÍTKOVÁ M., A. POKORNÁ a E. MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

8. SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Dotazník	75
PŘÍLOHA B: Tabulka 12 Tabulka četností míry pozornosti mentora během AP	79
PŘÍLOHA C: Tabulka 13 Tabulka četností míry přijmutí pracovníka kolektivem během AP	79
PŘÍLOHA D: Tabulka 14 Tabulka četností míry spokojenosti s organizací AP	80
PŘÍLOHA E: Tabulka 15 Tabulka četností míry spokojenosti s vyhodnocením a zpětnou vazbou AP.....	80
PŘÍLOHA F: Tabulka 16 Tabulka četností míry GS v oblasti mezilidských vztahů.....	80
PŘÍLOHA G: Tabulka 17 Tabulka četností míry GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností	81
PŘÍLOHA H: Tabulka 18 Tabulka četností GS v oblasti pracovních návyků a očekávání	81
PŘÍLOHA CH: Tabulka 19 Tabulka četností míry GS v oblasti technologií	81
PŘÍLOHA I: Tabulka 20 Tabulka četností míry GS v oblasti komunikace a zpětné vazby	82

PŘÍLOHA A: Dotazník

Dobrý den, moje jméno je Anna Prevužňáková a jsem zdravotnický záchranář pracující v Krajské nemocnici Liberec a.s. V rámci svého studia na Univerzitě Pardubice, oboru Organizace a řízení ve zdravotnictví, provádím výzkum k mé diplomové práci na téma Generační úskali v rámci adaptačního procesu v nelékařských zdravotnických povoláních. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, který Vám nezabere více než pět minut Vašeho drahocenného času (a to i s přečtením tohoto textu). Dotazník je zcela anonymní. Mnohokrát Vám děkuji za dokončení dotazníku, protože bez Vás by to nešlo.

S přáním dostatku sil a energie do našeho povolání

Anna P.

1. Myslíte si, že adaptační proces je důležitý při začlenění nastupujícího nelékařského zdravotnického pracovníka do praxe? Vyberte jednu odpověď.

- a) Ano, je velice důležitý.
- b) Nejspíš ano, ale moc tomu nerozumím.
- c) Ne, není důležitý.

2. Absolvoval/a jste adaptační proces při začleňování do nového pracovního prostředí? Pokud ano, zdál se Vám tento proces užitečný? Vyberte jednu odpověď.

- a) Ano, absolvoval/a. Tento proces byl pro mě velice důležitý.
- b) Ano, absolvoval/a, ale nebyl pro mě moc užitečný.
- c) Ano, absolvoval/a. Tento proces byl pro mě zcela neužitečným.
- d) Ne, neabsolvoval/a.
- e) Nevím. / Nepamatuji se.

3. Jste mentorem pro nové zaměstnance či studenty? Vyberte jednu odpověď.

- a) Ano, jsem mentorem pro nové zaměstnance i studenty.
- b) Ano, jsem mentorem pouze pro nové zaměstnance.
- c) Ano, jsem mentorem pouze pro studenty.
- d) Ne, nejsem mentorem, ale s mentorováním občas pomáhám
- e) Ne, nejsem mentorem, ani s mentorováním nepomáhám.

4. Dává Vám smysl pomáhat jako člen pracovního týmu na mentorování nových zaměstnanců nebo studentů? Bez ohledu na to, zda jste nebo nejste v pozici mentora. Vyberte jednu odpověď.

- a) Ano, je to velice smysluplné a začleňuji se do této pomoci.
- b) Ano, ale já to nedělám.
- c) Ne, nedává mi to smysl.

Zdroj: autor

5. Jak často se zapojujete do pomoci s mentorováním nových zaměstnanců či studentů? Bez ohledu na to, zda jste nebo nejste mentorem. Vyberte jednu odpověď.

- a) Velmi často.
- b) Občas.
- c) Vůbec ne

6. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s délkou Vašeho adaptačního procesu? Vyberte jednu odpověď.

- a) Byl příliš krátký.
- b) Délka adaptačního procesu byla vyhovující.
- c) Byl příliš dlouhý.

7. Do jaké míry se Vám Váš mentor během adaptačního procesu věnoval? Vyberte jednu odpověď.

1-maximálně; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

8. Do jaké míry Vás během adaptačního procesu přijal pracovní kolektiv? Vyberte jednu odpověď.

1-maximálně; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

9. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s organizací Vašeho adaptačního procesu? Vyberte jednu odpověď.

1-maximálně; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Zdroj: autor

10. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s vyhodnocením a zpětnou vazbou Vašeho adaptačního procesu?

Vyberte jednu odpověď. 1-maximálně; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

11. Do jaké míry v rámci Vašeho adaptačního procesu docházelo ke generačním střetům v oblasti mezilidských vztahů? Vyberte jednu odpověď. 1-často; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

12. Do jaké míry v rámci Vašeho adaptačního procesu docházelo ke generačním střetům v oblasti přenosu znalostí a zkušeností? Vyberte jednu odpověď. 1-často; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

13. Do jaké míry v rámci Vašeho adaptačního procesu docházelo ke generačním střetům v oblasti pracovních návyků a očekávání? Vyberte jednu odpověď. 1-často; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Zdroj: autor

14. Do jaké míry v rámci Vašeho adaptačního procesu docházelo ke generačním střetům v oblasti technologií? Vyberte jednu odpověď. 1-často; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

15. Do jaké míry v rámci Vašeho adaptačního procesu docházelo ke generačním střetům v oblasti komunikace a zpětné vazby? Vyberte jednu odpověď. 1-často; 5-vůbec ne.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

16. Máte zkušenost, že jste v rámci adaptačního procesu odešel/odešla z pracovního týmu? Pokud ano, byl důvodem generační střet? Vyberte jednu odpověď.

- a) Ano, mám tu zkušenost. Důvodem však nebyl generační střet.
- b) Ano, mám tu zkušenost. Důvodem byl generační střet.
- c) Ne, nemám tu zkušenost.

17. Co jste nejvíce ocenili na Vašem adaptačním procesu? Napište prosím slovní odpověď.

18. V jakém období jste se narodil/a? Vyberte jednu odpověď.

- a) Rok 1946 – 1964.
- b) Rok 1965 – 1976.
- c) Rok 1977 – 1995.
- d) Rok 1996 – 2010.

19. Kolik je Vám let? Napište číslo.

Zdroj: autor

20. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Vyberte jednu odpověď.

- a) Středoškolské.
- b) Vyšší odborné.
- c) Vysokoškolské – bakalářský titul.
- d) Vysokoškolské – magisterský titul.
- e) Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší.

21. Jaká je délka Vaší praxe? Vyberte jednu odpověď.

- a) 0 – 5 let.
- b) 6 – 10 let.
- c) 11 – 20 let.
- d) 21 let a více.

Zdroj: autor

PŘÍLOHA B: Tabulka 12 Tabulka četností míry pozornosti mentora během AP

Pozornost mentora 1-maximálně; 5-vůbec ne	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	28	28	28,28	28,28
2	31	59	31,31	59,60
3	29	88	29,29	88,89
4	6	94	6,06	94,95
5	5	99	5,05	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

PŘÍLOHA C: Tabulka 13 Tabulka četností míry přijetí pracovníka kolektivem během AP

Pracovní kolektiv 1-maximálně; 5-vůbec ne	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	40	40	40,40	40,40
2	33	73	33,33	73,74
3	22	95	22,22	95,96
4	3	98	3,03	98,99
5	1	99	1,01	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

PŘÍLOHA D: Tabulka 14 Tabulka četností míry spokojenosti s organizací AP

Organizace AP 1-maximálně; 5-vůbec ne	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	21	21	21,21	21,21
2	40	61	40,40	61,62
3	23	84	23,23	84,85
4	10	94	10,10	94,95
5	5	99	5,05	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

PŘÍLOHA E: Tabulka 15 Tabulka četností míry spokojenosti s vyhodnocením a zpětnou vazbou AP

Vyhodnocení a zpětná vazba 1-maximálně; 5-vůbec ne	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	23	23	23,23	23,23
2	33	56	33,33	56,57
3	33	89	33,33	89,90
4	7	96	7,07	96,97
5	3	99	3,03	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

PŘÍLOHA F: Tabulka 16 Tabulka četností míry GS v oblasti mezilidských vztahů

GS mezilidské vztahy	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	6	6	6,06	6,06
2	18	24	18,18	24,24
3	26	50	26,26	50,51
4	27	77	27,27	77,78
5	22	99	22,22	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

PŘÍLOHA G: Tabulka 17 Tabulka četností míry GS v oblasti přenosu znalostí a zkušeností

GS přenos znalostí a zkušeností	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	6	6	6,06	6,06
2	17	23	17,17	23,23
3	23	46	23,23	46,46
4	32	78	32,32	78,79
5	21	99	21,21	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

PŘÍLOHA H: Tabulka 18 Tabulka četností GS v oblasti pracovních návyků a očekávání

GS pracovní návyky a očekávání	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	6	6	6,06	6,06
2	20	26	20,20	26,26
3	24	50	24,24	50,51
4	32	82	32,32	82,83
5	17	99	17,17	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

PŘÍLOHA CH: Tabulka 19 Tabulka četností míry GS v oblasti technologií

GS technologie	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	4	4	4,04	4,04
2	22	26	22,22	26,26
3	25	51	25,25	51,52
4	24	75	24,24	75,76
5	24	99	24,24	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor

PŘÍLOHA I: Tabulka 20 Tabulka četností míry GS v oblasti komunikace a zpětné vazby

GS komunikace a zpětná vazba	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	6	6	6,06	6,06
2	16	22	16,16	22,22
3	23	45	23,23	45,45
4	32	77	32,32	77,78
5	22	99	22,22	100,00
Celkem	99		100,00	

Zdroj: autor