

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023/24

Bc. Kateřina Cochová

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

Generační úskalí adaptačního procesu a odborné praxe v nelékařských profesích

Diplomová práce

2023/24

Bc. Kateřina Cochová

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Cochová**
Osobní číslo: **Z22303**
Studijní program: **N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**
Téma práce: **Generační úskalí adaptačního procesu a odborné praxe v nelékařských profesích**
Téma práce anglicky: **Generational pitfalls of the adaptation process and professional practice in non-medical 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:

- DŮMEOVÁ, Ludmila. 2018. *Generace Z na pracovišti: "mladí zaměstnanci a zaměstnavatelé"*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita. 96 s. ISBN 9788021329195.
- HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. 408 s. ISBN 8073670402.
- MCCRINDLE, Mark. 2014. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press. 237 s. ISBN 1742230350.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 206 s. ISBN 9788024758701.
- ZACHAROVÁ, Eva. 2016. *Komunikace v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada. 128s. ISBN 9788027101566.

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Generační úskalí adaptačního procesu a odborné praxe v nelékařských profesích jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen 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 17.4. 2024

Kateřina Cochová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Janě Holé, Ph.D. Velice si vážím jejího odborného vedení, trpělivosti a času stráveného s mojí diplomovou prací. Další velké díky patří všem respondentům, kteří byli ochotni věnovat mi svůj volný čas a podělit se o své názory a zkušenosti. Díky jejich pomoci jsem byla schopná práci dokončit a za to jsem velice vděčná.

ANOTACE

Má diplomová práce se zabývá problematikou mezigenerační spolupráce u nelékařských profesí. V první části jsem poskytla stručný teoretický základ pro lepší porozumění. Charakterizovala jsem zde jednotlivé generační skupiny a přiblížila jejich hodnoty. V praktické části jsem zpracovala případovou studii na vybraném zdravotnickém pracovišti. Tato studie zjišťovala, jak je nahlíženo na zástupce generace Z, kteří nově přichází na pracovní trh a stávají se kolegy zkušených zdravotníků s dlouholetou praxí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Generace, adaptační proces, generační úskalí, zdravotník

TITLE

Generational pitfalls of the adaptation process and professional practice in non-medical professions.

ANNOTATION

My thesis deals with generational pitfalls of the adaptation process in non- medical professions. For better understanding I focused on information about every generational group in the theoretical part. I also described their needs and values. The practical part of my thesis is about workplace study case. This study case examines opinions of health professionals with long work history about new Gen Z.

KEYWORDS

Generation, adaptation process, generational pitfalls, health professional

OBSAH

Úvod	10
1 Cíle a metody práce	11
1.1 Metody k dosažení cíle	11
Teoretická část	13
1.2 Mezigenerační vztahy v nelékařském týmu	14
1.3 Adaptační proces a jeho význam pro mezigenerační spolupráci	16
1.4 Pracovní role v adaptačním procesu.....	17
1.5 Jednotlivé generace na pracovním trhu	18
1.5.1 Generace Baby Boomers	18
1.5.2 Generace X-Husákovy děti.....	19
1.5.3 Generace Y	20
1.5.4 Generace Z.....	21
1.6 Komunikace a její význam pro spolupráci	22
1.7 Konflikt jako součást komunikace a jeho řízení	23
2 Případová studie kvalitativního šetření mezigeneračních úskalí na vybraném pracovišti	25
2.1 Průzkumný design případové studie	25
2.2 Výběr vzorku a sběr dat.....	26
3 Tematická analýza dat	28
3.1 Zvolené kódy v rámci otevřené kódování	28
3.1.1 Postoj k práci	29
3.1.2 Sebejistota generací na pracovišti.....	31
3.1.3 Požadavky pracovních podmínek pro výkon profese	33
3.1.4 Postoj ke změnám	36
3.1.5 Postoje zástupců jiných generací ke generaci Z	38
4 Interpretace výsledků.....	40
5 Limity práce	45

6	Diskuze	45
7	Závěr	48
8	Použitá literatura.....	50
8.1	Primární zdroje.....	50
8.2	Sekundární zdroje.....	51
8.3	Odborné články.....	52
8.4	Internetové zdroje.....	52
9	Přílohy.....	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

MUDr.	Doktor/ka medicíny
PhDr.	Doktor/ka filozofie
SMS	Short message service
E-mail	Electronic mail
AIDS	Acquired Immunodeficiency Syndrome- Syndrom získaného selhání imunity
PR	Public relations- Vztahy s veřejností
IKEM	Institut klinické a experimentální medicíny
ACR	Armáda České republiky
ppkl	Podplukovník
ČR	Česká republika

ÚVOD

V současné době se prostředí pracovního trhu velice rychle mění. Do pracovního života vstupuje nová generace lidí. Tato generace Z vyrůstala v naprosto odlišných podmínkách než generace předchozí. Jejich možnosti na vzdělání, cestování či přísun informací je na úplně jiné úrovni, než kdysi měli jejich rodiče či prarodiče. Tyto faktory velkou mírou přispívají k utváření jejich hodnot. Generace Z nyní nastupuje do zaměstnání, kde se stávají kolegy zástupců jiných generací. Obecně se dá říci, že pro správné fungování firmy je nutná dobrá spolupráce, která začíná u efektivní komunikace. Toto platí dvojnásobně u zdravotnických povolání. Rozdílné hodnoty, postoje či rozdílné komunikační dovednosti mohou zapříčinit frustraci, která často vede k nefunkčnímu pracovnímu týmu. Správně nastavený adaptační proces může těmto chybám často předejít. Adaptace pracovníka není pouze jeho osobním úkolem. Jedná se o proces, do kterého je zapojen kromě personálního a vedoucího pracovníka i celý pracovní tým. Chování a přístup tohoto týmu má velký podíl na tom, zda se nováček cítí na pracovišti komfortně a zda jeho adaptace bude úspěšná.

V této práci jsem se zaměřila na zjištění pohledu starších zdravotníků s dlouholetou praxí na nově příchozí absolventy, zástupce generace Z. V dnešní době se zkušenější zdravotníci stávají mentory pro jedince, kteří mají jiný přístup ke svému povolání a jsou motivováni naprosto odlišně. Dnes jsme také svědky fenoménu, kdy se na pracovišti setkávají zástupci z až čtyř různých generačních skupin. Tato spolupráce nemusí být zcela bezproblémová díky naprosto odlišnému prostředí, ze kterého jednotliví pracovníci pocházejí. Mým záměrem bylo tyto rozdíly odhalit a přiblížit tak novodobou spolupráci mezi zdravotníky. "

1 CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem diplomové práce je ukázat na případové studii úskalí mezigenerační spolupráce. Případová studie se opírá o teoretická východiska v první části práce a byla provedena s využitím kvalitativního šetření na vzorku respondentek na konkrétním pracovišti. Obsahem mé teoretické části je popis a přiblížení charakteristických vlastností u jednotlivých generací. Přiblížení jejich základních hodnot, zdrojů motivace a rozdílného přístupu k práci. Tato část práce také poskytuje souhrn informací týkajících se nelékařských profesí a mezigeneračních vztahů v této profesi. Pozornost jsem při zpracování věnovala i důležitosti kvalitně nastavenému adaptačnímu procesu, který má velký podíl na budování silných vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci. V další zpracované části dochází k přiblížení pojmu komunikace a rozklíčování hlavních zásad správné komunikace. Poslední kapitola teoretické části mé diplomové práce se věnuje konfliktu a jeho možnému řešení.

Praktickou část jsem věnovala vypracování případové studie na vybraném zdravotnickém pracovišti. Cílem této studie bylo zmapování názorů zdravotníků, konkrétně radiologických asistentů, na nově přichozí absolventy z generace Z. Respondentkami bylo 6 žen, které pracující na stejném oddělení ve zdravotnickém centru v Praze. Ženy byly zástupci různých generací, generace baby boomers, X a Y. Všechny respondentky za sebou měly minimálně desetiletou praxi ve zdravotnictví. Pomocí rozhovoru s jednotlivými zdravotnicemi byly zjišťovány jejich postoje k novým kolegům. Rozhovor byl veden samotnou respondentkou, která sama hovořila o rozdílech, kterých si všímá u mladé generace. Účelem této případové studie bylo provedení syntézy klíčových témat, které se v jednotlivých rozhovorech opakovaly a přiblížit tak zásadní rozdíly mezigenerační spolupráce ve zdravotnictví.

1.1 Metody k dosažení cíle

K dosažení cíle jsem uskutečnila případovou studii na pracovišti ve zdravotnickém zařízení. Využila jsem techniky kvalitativního výzkumu pro sběr dat a interpretaci výsledků. Sběr dat jsem prováděla pomocí polostrukturovaného rozhovoru. V tomto rozhovoru jsem sdělila respondentovi pouze téma konverzace a nechala průběh hovoru v jeho režii. Díky tomuto způsobu interview jsem byla schopna odhalit jakým způsobem je pohlíženo na generaci Z a jak konkrétně se od jiných generací odlišuje. Pro výběr respondentek jsem využila metodu sněhové koule. Tato metoda napomáhá k získání dalších respondentů. Funguje na základě doporučení od osob, které se ve vzorku již nachází. Nábor dalších respondentů jsem prováděla do doby, kdy došlo k nasycení vzorku. Po provedení interview s respondenty jsem provedla transkripci

rozhovorů. Na jejich základě jsem poté vypracovala tematickou analýzu, ve které jsem v první fázi využila kódování. Tato metoda spočívá ve vyhledání klíčových témat, která se v jednotlivých rozhovorech opakují. Poté dojde k vytvoření několika klíčových okruhů neboli kódů. Při analýze dat došlo k propojení a popsání výpovědí jednotlivých kategorií kódů. Po provedení analýzy dat a vyhledání kategorií kódů byla provedena syntéza dat, která přiblížila zásadní rozdíly mezigenerační spolupráce ve zdravotnictví z pohledu zdravotníků s dlouholetou praxí v oboru.

TEORETICKÁ ČÁST

Pro nelékařské zdravotnické pracovníky je zákonem 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, jasně rozděleno postavení zdravotnických pracovníků podle jejich kompetencí. Po získání odborné způsobilosti je všeobecná sestra, porodní asistentka, dětská sestra, radiologický asistent či zdravotnický záchranář atd. oprávněn/a vykonávat zdravotnické úkony bez jiného odborného dohledu. Další kategorií jsou zdravotničtí pracovníci, kteří mohou vykonávat zdravotnickou profesi pod přímým odborným dohledem. Do této kategorie spadají například sanitáři nebo ošetřovatelé. (zákon č.96/2004 Sb.)

Hlavní náplní práce nelékařských profesí je práce s lidmi. Ta je mnohdy velice obohacující, ale i stresující a vyčerpávající. Od nelékařského personálu se očekává profesionální vystupování, dobrá úroveň odborných znalostí a neustálá angažovanost. Pro člověka vykonávajícího tuto profesi je klíčová duševní hygiena a odpočinek. (Novosad, 2000, s. 93)

Zdravotnický pracovník by měl imponovat několika dovednostmi. Mezi tyto dovednosti patří například důvěryhodnost. Pacient by měl být schopen zdravotníkům důvěřovat. Díky důvěře k personálu se lze vyhnout mnoha možným nedorozuměním. Dobrá komunikační dovednost je další důležitou dovedností. Pacient vnímá vše, co zdravotník dělá a co říká, z toho si pak vytváří vlastní názor na danou situaci a na daného pracovníka. Návštěva zdravotnického zařízení je často doprovázena mnoha emocemi, proto je velice důležitá profesionalita zdravotnického personálu. S touto dovedností je úzce spojena i tzv. emoční inteligence. Je to schopnost vcítění se do problému druhého a umožňuje tak lépe pochopit, čím si právě pacient prochází. (Matoušek, 2008, s. 54)

Profesionální zdravotník vyhodnocuje určitou situaci nejen ze svého pohledu, ale hlavně z pohledu pacienta. Těžká životní situace pacienta má jak zdravotní dopad, tak může mít i sociální, psychologický, právní či ekonomický rozměr. Při výkonu nelékařské pomáhající profese je důležité dbát na několik pravidel. Zdravotník by měl vždy k vykonávané práci přistupovat zodpovědně. Velice důležitá je schopnost sebereflexe a sebekritičnost. Další zásadou je mít obětavost pevně pod kontrolou. Mnoho začínajících zdravotníků podlehnou tzv. „spasitelského komplexu“. Jsou přesvědčeni, že pacientovi pomohou za každé situace. Dochází tak k potlačení osobních potřeb a zájmů, což může vést k naprostému duševnímu a fyzickému vyčerpání až k syndromu vyhoření. Velice důležitým pravidlem je ochrana soukromých informací pacienta. Udržování soukromí klienta a respektování jeho přání i v případě, že

pacient volí v rozepři s doporučením odborníků, je základem úspěšné práce s klientem. (Novosad, 2000, s. 96)

1.2 Mezigenerační vztahy v nelékařském týmu

Tak jak se dynamicky mění svět okolo nás, prochází změnami i situace na trhu práce. Jednou z nejrychleji vyvíjejících se oblastí je zastoupení různých generací v pracovních týmech, včetně těch zdravotnických. To sebou přináší větší rozmanitost složení týmu lidí s rozdílnými hodnotami, očekáváními, potřebami, přístupem k životu či práci. Z průzkumu vyplývá, že skupina pracovníků starších padesáti let bude nejpočetnější skupinou na trhu práce, což přináší nové výzvy. Zvyšuje se riziko mezigeneračních konfliktů, které mohou vést k frustraci, nejistotě a celkové nespokojenosti. Úroveň mezigeneračních vztahů je významně ovlivněna pracovní kulturou. Je důležité, aby byla vstřícná, kolegiální, silná a zdravá. Za to přímo zodpovídá vedoucí pracovník, nepřímo se však na její tvorbě podílí celý pracovní tým. (Linhartová, 2016)

Předsudky týkající se náhledu na danou generaci mezigeneračním pracovním týmům moc nepomáhají. Starší generace často smýšlí o mladších jako o nezodpovědných, drzých, neloajálních či povrchních. Mladí naopak mají názor, že starší smýšlí postaru, jsou často nemocní, jsou pomalí a neflexibilní. V mnoha případech se ale tyto předsudky ukazují jako mýty. Při charakteristice různých věkových skupin zdravotníků můžeme pozorovat, že například u aspektu energie mladší pracovníci sice pociťují menší únavu, ale často jsou v zadané práci zbrklí. Naopak u starších pracovníků se sice únava projevuje rychleji, ale díky větším zkušenostem a praxi imponují větší rozvahou a menší chybovostí. Pokud se podíváme na aspekt technické vymoženosti, mladší skupina zvládá jejich ovládnutí bez problémů, má rychlý přístup k informacím, čím ušetří čas. Starší skupina má zde ale větší schopnost improvizace bez nich, pociťuje vnitřní svobodu a není zahlcena nadbytkem informací. Postoj ke změnám má mladší generace kladný. Vidí za nimi rychlý vývoj a posun dopředu. Starší jsou spíše rozvážní. Rádi poukazují na svoji znalost toho, co fungovalo. Očekávání od zaměstnání je pro mladé pracovníky spíše rychlé nabytí zkušeností, které daná práce nabízí a přesun na jinou pozici/ zaměstnání pro další životní zkušenost. Takto velkou fluktuaci u starší generace nevidáme. Jejich prioritou je spíše stabilita, kontinuita a využívání nabytých zkušeností ze své praxe. Při sdílení informací/ zkušeností mladší generace často pociťuje nedůvěru a nezájem o názory starších. Starší naopak pociťují obavy z konkurence, proto často své zkušenosti nesdílí. (Hekelová, 2017)

Zdravotnický mezigenerační tým má další charakteristiky, které celou situaci komplikují. Například sesterský tým se ve většině případů skládá hlavně z žen. Feminizace týmu má často za důsledek konflikty mezi ženami, které jsou často posíleny generačními aspekty. Pracovní týmy, kde je stejný poměr mezi pohlavími, se potýkají s konflikty daleko méně. Dalším důvodem může být i fakt, že zdravotník má blíže ke stresovým situacím a syndromu vyhoření. Všechny tyto aspekty mezigenerační konflikty ještě posilují. (Linhartová, 2016)

Časté změny v systému vzdělávání sester problému opět nepomohly. V roce 2004 byl uveden v platnost zákon o nutném vysokoškolském vzdělání pro samostatnou zdravotní sestru, která může pracovat bez dozoru. Novela tohoto zákona přišla v roce 2011. Tato novela požadovala po mladších zdravotních sestřích doplnění vzdělání. Sestry starší však dostudovávají nic nemusely. Výsledkem byl sesterský tým, kde spolupracovaly sestry, které studovaly při zaměstnání. Dále ti, kteří pouze pracovali a absolventky vysokých škol. Kompetence a požadavky pro jednotlivé skupiny zdravotních sester byly nejasné a celá situace přispěla k velkému chaosu. (Linhartová, 2016)

Ideální sestavení zdravotnického týmu sester je, pokud jsou pestře zastoupeny všechny věkové skupiny. Tato situace se ale ne vždy podaří. V týmu mohou nastat 4 situace, které nesou výhody i nevýhody. První situace nastává, pokud vedoucí zdravotní sestra je mladší a většina jejího týmu také. V tomto případě v týmu bude dostatek energie, ale bude se zde projevovat deficit životních a pracovních zkušeností. Může zde vážnout komunikace mezi jednotlivými členy týmu či s pacienty. Druhým případem je situace, kdy vedoucí zdravotní sestra je starší, a i většina týmu je starší. V této situaci se nemusí bát nedostatku zkušeností či špatné komunikace. Můžeme zde ale postrádat energii a zapálení pro práci. Je zde hrozba syndromu vyhoření z důvodu přítomnosti stresu. Tento pracovní tým můžeme charakterizovat i větší nevolí ke změnám. Třetí možností je vedoucí sestra, která je mladší než většina jejího zdravotnického týmu. Tento vedoucí pracovník si bude muset respekt starších podřízených nejprve vybojovat. Je zde velké riziko potíží s respektem a přijetí autority. Posledním případem je starší zdravotní sestra než zbytek týmu. Zde jsou výhodou zkušenosti vedoucí sestry, které musí být ochotna sdílet se svým týmem a nebát se konkurenčních bojů. (Linhartová, 2016)

Pro to, aby mezigenerační tým fungoval, je dobré řídit se řadou doporučení. Velice důležitý je zájem vedení o problém a jeho proaktivní přístup. Zavedení tzv. age managementu. Průběžné hodnocení pracovního týmu. Najít mezery a místa pro zlepšení. V neposlední řadě může

pomoci existence etického kodexu zdravotnického pracoviště, který zahrnuje i část o mezigeneračním soužití. (Hekelová, 2017)

Mezigenerační soužití a spolupráce přináší hodně konfliktů a výzev. Vedoucí pracovníci musí usilovat o nalezení cesty soužití, aby byl tým schopen podávat co nejlepší výkony a pacient odcházel spokojen. Tolerance, pokora a trpělivost jsou základem pro správně fungující mezigenerační zdravotnický tým. (Hekelová, 2012, s. 96)

1.3 Adaptační proces a jeho význam pro mezigenerační spolupráci

Adaptace označuje proces přizpůsobení se co nejlépe podmínkám na pracovišti. Adaptace má také pracovníkovi předat hodnoty pracoviště jako jsou mise, vize a cíle. Jedná se o určitý časový úsek, který je nutný k tomu, aby se nově přichodzí pracovník adaptoval a seznámil se svým pracovním prostředím a novými kolegy. Adaptační proces je důležitý i z důvodu sociálního začlenění. Tento proces seznamuje pracovníka se sociálními vztahy. Díky tomu je snadnější překonat počáteční obavy a nejistotu z neznámého. Sociální adaptace se odehrává ve stejném časovém úseku jako adaptace pracovní. Správně zvládnutá adaptace jak sociální, tak pracovní je předpokladem dobrého vykonávání profese, následného profesionálního růstu a také se podílí na tvorbě loajálního pracovníka. (Šikýř, 2016, s. 33)

Adaptační proces má také za účel seznámit zaměstnance s dokumenty k zajištění bezpečnosti práce, s pracovním řádem nebo také se systémem osobního hodnocení pracovníka a následného odměňování. Obecné informace o organizaci je vhodné novému pracovníkovi sdělit skrz e-learningový kurz či tištěný materiál, kvůli tomu, že se nemění velice často a jsou směřovány pro všechny zaměstnance organizace. Správně a dostatečně zapracovaný zaměstnanec je schopen vykonávat požadavky svého pracovního místa a organizace tím, že dosahuje požadovaného výkonu. (Šikýř, 2016, s. 197)

Tento výkon může být ovlivněn i mírou motivace či pracovními podmínkami. Dobře provedený adaptační proces poskytne zaměstnanci pevné základy, na kterých staví svůj další profesní růst. Velice efektivním postupem je vytvoření individuálního plánu pro celé adaptační období. Tento plán popisuje všechny důležité kroky adaptace v časovém harmonogramu. Vytvoření tohoto plánu vypomáhá také zaměstnancům, kteří se aktivně podílejí na zaškolení nových pracovníků. Pro tyto zaměstnance slouží jako návod, jak postupovat při zaškolování. (Zítková, 2015 s. 11)

Délka adaptačního procesu se liší. Je závislá na osobních vlastnostech zaměstnance, jeho dovednostech a na jeho předchozí praxi. Můžeme říct, že čím je náplň práce složitější, tím delší je i adaptace. Poté se tedy základní tři měsíce adaptační lhůty mohou protáhnout až na několik

let. Dá se tedy říct, že neexistuje koncepce adaptačního procesu, která by platila pro všechny organizace. Adaptaci můžeme také rozdělit na formální a neformální. Formální část adaptace je zajišťována především personálním oddělením a nadřízeným. Neformální část je spontánní a není nijak časově omezena. Je zprostředkovávána spolupracovníky, kteří mají značný vliv na začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu. (Žufan, 2012, s. 208)

Odborný manažer je zodpovědný za správnou adaptaci pracovníka, také by se měl podílet na personální činnosti. K tomu, aby byl schopen toto vykonávat, musí dobře znát jak své kompetence, tak kompetence personalistů. Jejich vzájemná spolupráce je pro výběr a začleňování zaměstnanců klíčová. (Hekelová, 2012, s. 32)

1.4 Pracovní role v adaptačním procesu

Adaptační proces zahrnuje i tzv. pracovní role. Tento pojem poukazuje na skutečnost, že lidé v zaměstnání mají své individuální úlohy. Jednou z pracovních rolí, která je součástí adaptačního procesu, je personalista. Zaměstnanec na této pozici vytváří a analyzuje pracovní místa v organizaci. Tato činnost je hlavní náplní jeho práce. Mezi další kompetence patří i zajišťování potřeb pracovníků a souvislé plánování personálního rozvoje organizace. Dále také zajišťuje nábor nových pracovníků či osobní hodnocení zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 20)

Vedoucí pracovník je další důležitou rolí v adaptačním procesu. Vedoucí osoba po nástupu nového zaměstnance sestaví a následně pracovníka seznámí s plánem zapracování neboli adaptačním procesem. Na základě tohoto návrhu a hodnocení školícího pracovníka může vedoucí pracovník uskutečnit změny v adaptačním procesu či ho přeradit na jiné pracoviště. Díky průběžnému pozorování je možnost přizpůsobit adaptační proces. Vedoucí pracovník může adaptaci prodloužit či zkrátit podle individuálních schopností pracovníka. Proces zaškolení na určitém pracovišti je jednou z kompetencí vedoucího zaměstnance, za kterou zodpovídá. (Zítková, 2015, s. 27-28)

Samotné zaškolení může provádět osoba s odbornou způsobilostí dle zákona 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních. Mentor neboli školící pracovník vede nového pracovníka v osobním i profesním rozvoji. Dále také předává hodnoty, mise a vize organizace. Mentor by měl být člověk s dlouholetou praxí v oboru, který dokáže efektivně prezentovat a předat své zkušenosti. Měl by působit motivujícím dojmem a být pro ostatní vzorem. Zásadním požadavkem dobrého mentora je, že mentorem musí chtít být a musí mít zájem své znalosti předávat dále a umět dobře komunikovat s novými pracovníky. (Petrášová, 2014, s. 40)

Vztah nového pracovníka a mentora by měl být založen na vzájemné důvěře a respektu. Mentor je v daném oboru považován za experta, má tedy ve vztahu vyšší postavení. Tento nerovnocenný vztah by, ale neměl vést k nerovnoprávnosti. Mentor musí na nového pracovníka pohlížet jako na člověka, který má svá práva. Pokud se podaří vybudovat vztah, který je postaven na vzájemné důvěře a respektu, adaptační proces se stává velice efektivním a dochází k rychlé integraci. Správný adaptační proces má také přinést pocit sounáležitosti a zvýšit tak dynamiku týmu a týmový výkon. Kvalitní adaptační proces vede k vytvoření kvalitního personálu a k prosperitě celé firmy. (Petrašová, 2014, s. 40)

1.5 Jednotlivé generace na pracovním trhu

Generace ze sociologického hlediska je pojem, který nám označuje skupinu obyvatelstva, která je narozena a socializována v podobném období. Jejich myšlení, postoje k životu a názory jsou ovlivněny stejným historickým a kulturním vývojem. (Sak a Kolesárová, 2012, s. 34)

Pro biologické vysvětlení pojmu generace můžeme použít takzvaný časový úsek populace. Vyjadřujeme ho průměrným věkem jednotlivých občanů. Spočítáme ho pomocí jejich narození až po narození jejich dětí. V minulosti bylo rozmezí mezi generacemi 20-25 let, což byl průměrný věk ženy při porodu. Dnes se tato hranice posouvá spíše k 30 letům. Je to z důvodu vyššího věku rodiček. (McC Crindle, 2014, s. 37)

Demografie pojem generace vysvětluje jako velkou skupinu lidí, kteří se narodili v přibližně stejné době. Tak jako každá generace se odlišuje od jiné generace, tak i každý jedinec se odlišuje od jiného jedince. Nově nastupující generace je odlišná od předešlé, a proto je jedinečná. Věk dožití se prodlužuje, proto se v dnešní době se setkáváme se zástupci mnoha generací. Na trhu práce můžeme ještě stále potkat generaci tzv. Baby Boomers, dále pak generaci X, Y a nově nastupující generaci Z. (Jandourek, 2001, s. 68)

1.5.1 Generace Baby Boomers

Generaci Baby Boomers můžeme označovat také jako Post War generation. Do této generace řadíme člověka narozeného mezi rokem 1946-1964. V této poválečné době došlo k velkému zvýšení porodnosti. Název "Baby Boomers" je pojem pocházející z angličtiny. Toto označení lze použít i při označení obyvatelstva České republiky. Zmíněná generace se dnes nachází v předdůchodovém či důchodovém věku. Je to velmi silná a početná generace. Tato generace se v 70. letech podílela na vstupu žen na trh práce, a to hlavně v oborech jako například pedagogika, žurnalistika, náboženství či marketing. Tato generace je spojována s mladistvou rebelií nebo také se vznikem hippies. (Strauss a Howe, 2007)

Díky relativně dobré ekonomické situaci a bezpečnému období můžeme tuto generaci nazývat „šťastná generace“. Velký rozdíl ale byl mezi generací českých Baby boomers a americkými zástupci této generace. V České republice panoval komunistický režim s velkým vlivem Komunistické strany Československa. Díky této politice bylo zrušeno spousta organizací a spolků jak ve školství, tak v kultuře. Velká část této populace má svoje vzdělání ukončené maturitním vysvědčením či výučním listem. Oba čeští rodiče této generace obvykle chodili do zaměstnání a přispívali tak rovnoměrně do domácnosti, což je velký rozdíl od amerických rodičů, kde často matka zůstávala s dětmi doma. Baby boomers žijící ve Spojených státech zažili dětství amerického snu. Významné osobnosti, které ovlivnily tuto americkou generaci, byli například John F. Kennedy nebo Martin Luther King. (Zemke a kol., 2000, s. 63)

Z důvodu nedostatku kvalifikovaného personálu ve zdravotnictví můžeme tuto generaci na pracovišti, ale stále potkat. Díky tomu můžeme pozorovat až čtyři různé generace na jednom oddělení. Pokud máme tuto generaci charakterizovat, určitě musíme vypíchnout jejich loajalitu k zaměstnavateli, jejich respekt k autoritám a potřebu vnitřní jistoty. Hierarchická společnost je pro tuto generaci přirozeným prostředím. Pracovní místo hledají v místě svého bydliště namísto stěhování se za lepší nabídkou práce. Někdy můžeme slyšet pojmenování-generace workoholiků. Je to kvůli jejich pracovitosti a vytrvalosti. (Slavatová, 2016)

1.5.2 Generace X-Husákovy děti

Generace X neboli “Husákovy děti“, jsou narozeni mezi rokem 1965-1981. V tomto období bylo velice populární chlapecké jméno Pavel. Pavlovi je dnes přes 50 let, mezi jeho kladné vlastnosti patří zodpovědnost, loajalita k firmě a každodenní dochvilnost. Nemá rád konflikty, ctí pravidla a řád. Pro tuto generaci je charakteristické kladení důrazu na oddělení svého pracovního života od toho soukromého. Tato generace má pořádek ve svých financích. Každý měsíc odkládá část výplaty na stáří a pro své děti. Pečlivě promýšlí, za co své peníze utratí. Pokud si chtějí koupit nové auto, dům či odjet na dražší dovolenou, vždy celou částku nejprve našetří. Dnešní trend půjček, úvěrů, leasingů nechápu a odmítají je. (Slavatová, 2016)

V tomto období byl Gustav Husák generálním tajemníkem strany Československa. Jeho politika byla velice propopulační a nabízela mladým partnerům výhodné novomanželské půjčky, velkorysé příspěvky na děti nebo finanční podporu na bydlení. Některé zdroje uvádí tuto politiku jako důvod nerovnováhy složení obyvatelstva. Jiné zdroje toto tvrzení naopak vyvrací a vysvětlují nárůst populace nárůstem porodnosti u poválečné generace. (Stražilová, 2013)

Z důvodu velkého počtu zástupců této generace v populaci, hrozí velké riziko zhroucení důchodového systému, až tato generace odejde do důchodu. Kladnou stranou věci bude uvolnění velkého počtu pracovních míst pro nynější generaci dospívajících. (Stražilová, 2013)

Pokud tuto generaci porovnáme s předchozí generací Baby Boomers najdeme velký rozdíl v pohledu na svět. Zatímco generace Baby Boomers byla velice optimistická, narozena v poválečném období s touhou po budování nových hodnot a společnosti, Husákovy děti zastávají spíše pesimistický přístup k životu. Tento postoj byl ovlivněn rozvojem AIDS a drogového podsvětí během jejich dospívání. Ekonomická recese velkým způsobem ovlivnila jejich vstup na pracovní trh. Byl problém s nalezením pracovního místa i s jeho udržením. Tato generace ještě zažila neglobalizovaný svět a spoustu změn v politické a hospodářské situaci. Všechny tyto faktory zapříčinily nedostatečnou důvěru v základní hodnoty a jejich spíše individualistický přístup a nezájem o společenské dění. (Jandourek, 2012, s. 154)

1.5.3 Generace Y

Tato generace je narozena mezi lety 1982-1995. Základní charakteristikou je rychlé životní tempo. Chtějí pracovat rychle, efektivně, málo hodin a za hodně peněz. Jejich prioritou je hlavně užít si život. Zaměstnání často berou pouze jako zdroj financí bez pocitu závazku k firmě. I proto nemají problém často zaměstnání měnit. Chtějí vyzkoušet všechny možnosti, který jim pracovní trh nabízí. Pracovní ambice jim nechybí, jejich hnací silou je mzda a v zaměstnání uvítají flexibilní pracovní dobu. Zástupci této generace mají často vysokoškolské vzdělání. Tíhnout po vlastnictví svého domova. Nejraději by baráček se zahradou kousek za Prahou. Pokud jim finance nestačí, nevadí, hypotéky se nebojí. Pro tuto generaci je velmi jednoduché vycestovat do exotických destinací. Každý týden své dovolené rádi využijí na nová dobrodružství. Založení rodiny plánují často až po třicátém roku života. Generaci Y zásadně ovlivnila globalizace. Dospívání v kolektivech složených z různých lidských ras pocházejících z rozdílných kultur a náboženství výrazně ovlivnilo myšlení, toleranci a empatii k druhým. (Slavatová, 2016)

Pokud porovnáme tuto generaci s generací předchozí, určitě narazíme na odlišnou touhu po určité životní úrovni nebo na jinou potřebu sociálních jistot. Charakteristika lidí z různých koutů světa narozených v tomto období je velice podobná. Můžeme to částečně vysvětlit velkým uvolněním ve světě ekonomiky i politiky. Příkladem je Sametová revoluce v Československu. Tato generace si uvědomuje důležitost jejich slova ve společnosti a chtějí pracovat na místě, kde jsou jejich myšlenky, nápady na zlepšení vyslyšeny. Chtějí být zapojeni

do procesu zlepšení. Můžeme zde zmínit i některé obecné záporné vlastnosti. Už od jejich dětství docházelo k rychlému pokroku ve vývoji moderních technologií. Jejich dospívání bylo ovlivněno všemi různými vymoženostmi i proto ke komunikaci nejčastěji využívají sms, e-mail nebo sociální sítě. Osobní kontakt je zde omezený. Na druhou stranu, díky tomu se lehce přizpůsobí modernizacím na pracovišti, na rozdíl od předchozí generace. (Slavatová, 2016)

1.5.4 Generace Z

Generaci Z můžeme taky pojmenovat generace N. N jako net generation. Je to generace let 1996 až do roku 2012. Tato generace se nachází okolo dvacátého věku života. Mezi jejich záliby patří dlouhé vysedávání u počítače, kde tráví svůj volný čas hraním počítačových her. Počítače používají jak doma, tak i při studiu ve škole. Velká část jejich života probíhá online. Sledují videa, píšou vlastní blog, chatují si s desítky svých kamarádů. Tento styl života může často vést k pocitu osamělosti díky izolaci. Vzdělání, které poskytne škola, pro ně nemá příliš velkou hodnotu. Jsou přesvědčeni, že všechny podstatné informace najdou na internetu. Biflování se věcí z paměti jim nedává smysl. (Slavatová, 2016)

Zástupci všech těchto generací dnes žijí vedle sebe. Potkávají se v rodině, v práci i na ulici. Jejich hodnoty jsou naprosto odlišné. V historii lidstva jsme ještě nikdy nezažili soužití takto vícegenerační společnosti. S vývojem medicíny jsme schopni posouvat i věk dožití, proto je dnes běžné soužití prarodičů s dětmi svých dětí. Na druhou stranu trend minulých generací tzv. vícegenerační bydlení je minulostí. Dnešní dvacetiletý člověk často opouští společné bydlení s rodiči a chce budovat vlastní domov. I proto myšlení dnešních dětí není tolik ovlivněno názory a pohledy na svět od jejich prarodičů a zpět. (Slavatová, 2016)

Zásadní vliv na tuto generaci měl i teroristický útok z 11. září 2001. Zástupci české generace Z byli taktéž ovlivněni rozhodnutím České republiky o vstupu do Evropské unie. Díky tomuto kroku se jim zjednodušil přístup k evropskému trhu práce. Generaci Z považujeme ze všech předchozích generací za neodlišnější. Základní faktor, který definuje tuto generaci je určitě délka pracovního života. Kvůli rychlému stárnutí dnešní populace, která pomalu začne odcházet do důchodu, generace Z, i díky velkému medicínskému pokroku a prodloužení průměrné délky života, stráví v zaměstnání největší část svého života ze všech předchozích generací. (McCrimdell, 2014, s. 2)

Pracovní prostředí je pro zástupce této generace velice podstatné. Oceňují respekt mezi kolegy, důvěru a vzájemnou pokoru. Chtějí vědět co se na pracovišti děje, účastní se společných akcí a prosazují své nápady. Rádi také využívají možnosti dalšího vzdělávání, které jim zaměstnavatel

poskytuje. Po nasbírání potřebných znalostí a zkušeností očekávají kariérní růst. O této generaci je také známo, že jsou velice přecitlivělí. I přesto, že kladou veliký důraz na své psychické zdraví, často se u zástupců této generace objevují sklony k depresím. Nároky od pracovního místa se také liší od předchozích generací. Chtějí si zanechat svoji svobodu a flexibilitu. Jejich psychická pohoda je pro ně prioritou. V životě hledají balanc mezi pracovním a soukromým životem. Nechtějí mít pevnou pracovní dobu od 9 do 17:00. Dokonce i klasický pracovní týden pondělí až pátek je pro tuto generaci nevyhovující. Rádi si zvolí, kdy budou pracovat a v jakém čase. Požadují možnost volby při určení své dovolené. Tyto požadavky jsou naprosto odlišné od požadavků předchozích generací. Pro trh práce je nyní nutné reformovat své postupy a vyjít vstříc požadavkům příchozí generace. (Dömerová, 2018, s. 19)

1.6 Komunikace a její význam pro spolupráci

Pojem komunikace chápeme jako výměnu myšlenek a informací mezi lidmi. Vzájemná komunikace nám pomáhá k naplnění fyzických a sociálních potřeb. Díky tomu jsme každý den motivováni k navazování rozhovorů. Komunikovat můžeme jak verbálně, tak neverbálně. Verbální komunikace může být zprostředkována lidským hlasem nebo psaným slovem. Pro správné pochopení sdílené informace využíváme tzv. paralingvistické prvky. Tyto prvky mohou pomoci naznačení komunikační atmosféry. Například příliš velká rychlost mluvy naznačuje emoční napětí a potřebu co nejdříve rozhovor ukončit. Hlasitost konverzace může odhalit stud či sebevědomí vypravěče. (Zacharová, 2016, s. 29)

Označení neverbální komunikace je využíváno pro mimoslovní komunikaci. K neverbálnímu vyjádření nejčastěji využíváme hlavu a pohyb končetin. Do této komunikace patří i gestika neboli dorozumívání pomocí gesty. Například prosté kroucení hlavou k nesouhlasu či mávnutí na pozdrav. Dalším komunikačním prvkem neverbální komunikace je mimika. Mimika pomocí obličejového svalstva vytváří výraz obličeje, z kterého se velice často dozvídáme zásadní informace pro komunikaci. (Zacharová, 2016, s. 54)

Komunikační bariéry neboli překážky nám mohou bránit v efektivní komunikaci. Příkladem takovéto překážky je čas. Pokud není věnován dostatečný časový prostor k rozhovoru, dochází ke stresové situaci, která může vyústit v nemožnost navázat kvalitní vztah. Odlišný způsob vyjadřování může být další komunikační bariérou. Každý člověk je jiný, jinak myslí a jinak vnímá i proto každé slovo má pro každého vlastní výklad. Při rozhovoru je tedy velice důležité se ujistit, zda ten druhý opravdu chápe, co se po něm požaduje. Překážky v komunikaci mohou

vznikat nevědomky již při prvním setkání. Mnoho lidí si vytváří předsudky, které jsou většinou chybné. Tyto předsudky brání plynulé komunikaci a budování vztahů. (Zacharová, 2016, s. 59)

Tomu, jak nám rozumí druzí je také ovlivněno komunikačním kontextem. Ten, můžeme rozdělit na vnitřní neboli psychický a vnější neboli sociální. Všechny podněty z minulosti a přítomnosti, které nám přinášejí informace o dění kolem nás řadíme do vnitřního kontextu. Při předávání informací druhému člověku, rozhoduje několik proměnných o tom, jak člověk danou komunikaci pochopí. Rozhodující faktor je například vztah k mluvčímu či informovanost o daném tématu hovoru. Pokud se jedná o lidi, mezi kterými panují negativní vztahy, mnohokrát dojde k dekódování zprávy od druhého jako provokaci i přes to, že hovor proběhl bez jakéhokoliv emočního zabarvení. Vnější kontext popisuje vliv prostředí, ve kterém interakce probíhá. Rozhovor vedený doma se bude lišit od rozhovoru vedeného na ulici. Vnější kontextem může být i společenské postavení. Projev člověka ve vedoucí pozici se bude lišit od projevu doma, kdy je v roli rodiče či partnera. (Vybíral, 2000, s. 146)

Komunikaci firmy rozdělujeme na interní a externí. Interní komunikace probíhá uvnitř organizace a spojuje vedení firmy s řadovými zaměstnanci, je základem spolupráce všech pracovníků a její efektivitu tuto spolupráci ovlivňuje. (Holá, 2017)

Úroveň této komunikace značně ovlivňuje chod celé firmy. Externí komunikace probíhá při komunikaci firmy s dodavateli nebo například se zákazníky. Komunikaci interní či externí má na starosti tzv. PR oddělení. (Tureckiová, 2004, s. 116)

1.7 Konflikt jako součást komunikace a jeho řízení

Konflikt je přirozená součást našeho života. Setkáváme se s ním běžně a nelze se mu vyhnout. Příčinou konfliktu mohou být rozdílné názory, odlišné osobnosti charaktery či rozdílný způsob vnímání informací. Konflikt může nastat kdekoliv na pracovišti, mezi přáteli či doma mezi rodinnými příslušníky. Důležité je nevyhýbat se konfrontaci a problém řešit. Nelze na konflikt pohlížet pouze negativně. Tato situace přináší i pozitivum. Konflikt je obvykle vnímám jako střed dvou názorů, požadavků či postojů. Tento střed často vyvrcholí výměnou názorů a požadavků jednotlivých stran. Díky tomu jsme schopni dojít ke společným kompromisům a konflikt tak vyřešit. (Plamínek, 2012, s. 14)

Mezi všeobecné typy konfliktů patří konflikt intrapersonální, vnitřní konflikt. Tento konflikt se odehrává ve vnitru člověka. Jelikož se odehrává pouze uvnitř, častokrát o něm okolí ani neví. Do další skupiny patří interpersonální konflikty neboli mezilidské. Tyto konflikty mohou být

mezi dvěma či více lidmi. Rozepře může vznikat i uvnitř skupiny nebo mezi skupinami například mezi jednotlivými odděleními či směnami. (Vygotskij, 2004, s. 53)

S konflikty se často setkáváme i ve zdravotnictví. Klasickým konfliktem ve zdravotnictví je nenaplnění očekávání z důvodu nedostatku kompetencí. Dochází zde k většímu očekávání výsledků práce, než je v souladu s kompetencemi zdravotnického personálu. Tento tlak je vytvářen i díky velkému množství pacientů a nedostatečnému množství odborného personálu. Konflikt nastává i tehdy, kdy se neslučuje pacientův cíl s ošetřovatelským cílem. (Farkašová, 2006, s. 166)

Řešení konfliktů má mnoho cest. Vhodnou variantou je kompromis. V tomto případě je vynaložena snaha najít způsob aby, bylo vyhověno oběma stranám. Při využití kompromisu se každá strana musí něčeho vzdát. Dalším možným řešením může být pasivita. V některých konfliktních situacích je nejlepší variantou nijak nezasahovat a nechat konflikt odeznít. Po vychladnutí emocí opadne i vztek a člověk je schopen vidět situaci i z jiného úhlu pohledu. Delegace neboli předání rozhodnutí někomu dalšímu například nadřízenému, může být způsob řešení konfliktů, s kterými si pracovníci nejsou schopni poradit sami. (Fehlau, 2003, s. 24-25)

Konflikty mohou také nastat z důvodu střetu více generací na pracovišti. Velké rozdíly v technologických dovednostech a online komunikaci můžou vést ke konfliktním situacím. Generace Z vyrůstala v období, kdy docházelo k velkému rozvoji internetu a technologií. Jejich náskok může vést starší kolegy k frustraci. V opačném případě, konflikt může způsobit údajná přecitlivělost generace Z. Zástupci této generace, jsou považováni za křehké osobnosti, kteří nenesou kritiku příliš dobře. Očekávání od pracovní pozice a požadavky na ostatní kolegy se u jednotlivých zaměstnanců výrazně liší. Často dochází k nepochopení a důsledkem je stagnující firma. Nejlepším možným řešením je najít cestu, jak jednotlivé generace propojit. Kolektiv, skládající se ze zástupců různých generací, kteří mezi sebou umí dobře komunikovat a spolupracovat odvádí dobrou práci, z čehož těží celá firma. Rozdílné názory, nápady a postoje napříč generacemi vede k efektivnějšímu řešení problému a lepší spolupráci. Navazování dobrých vztahů je nutné nestále podporovat. Zaměstnavatel či vedoucí pracovník by si měl být důležitosti správné spolupráce vědom a podpořit ji zajištěním různých workshopů. Tyto aktivity přispějí k lepšímu pochopení mezigeneračních rozdílů mezi zaměstnanci, což zajistí prevenci možných konfliktů na pracovišti. (Hesová, 2023)

2 PŘÍPADOVÁ STUDIE KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ MEZIGENERAČNÍCH ÚSKALÍ NA VYBRANÉM PRACOVIŠTI

Výzkumná část mé diplomové práce je postavena na případové studii na konkrétním pracovišti. Pro zpracování studie byly použity techniky kvalitativního výzkumu. Tyto techniky byly využity jak při sběru dat, tak při jejich analýze i interpretaci. Sběr dat proběhl formou hloubkových rozhovorů, které byly doslovně přepsány. Poté byla provedena tematická analýza, která patří mezi nejvyužívanější metody kvalitativního výzkumu. Tato analýza dokáže spojit zdánlivě neslučitelné materiály, tak aby byly smysluplné. Nejčastěji je využívána k analýze dat o člověku či skupině lidí. Díky podrobení dat této analýze, výzkumníci hlouběji proniknou a porozumí získaným datům. (Řiháček, 2013, s. 44)

Při analýze dat bylo použito tzv. kódování. Kódovací technika prezentuje různé způsoby, jak s nasbíranými daty naložit. Nejjednodušším způsob je otevřené kódování. Je to analytický proces, díky kterému jsou společné pojmy identifikovány a poté zakódovány. Vzniklé pojmy poté kategorizujeme a seskupíme ke stejnému jevu. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 84)

Kvalitativní výzkum nejčastěji zkoumá životy lidí, jejich vztahy a vzorce chování. Výsledkem tohoto výzkumu je velmi detailní popis pohledu na zkoumanou oblast očima jedince. Zdrojem dat mohou být deníky, fotografie či audio, video záznamy. Jsou použity i citace z rozhovorů a poznámky, které si výzkumník během rozhovoru pořídil. Podstatou kvalitativního výzkumu je řešení dané problematiky do hloubky. (Hendl, 2005, s. 51)

2.1 Průzkumný design případové studie

Průzkumný design je založen na níže uvedených fázích.

- Stanovení cíle a výběr metod
- Výběr vzorku a sběr dat
- Tematická analýza
- Syntéza a interpretace výsledků

Stanovení cíle a výběr metod

Diplomová práce je zaměřena na mezigenerační úskalí adaptačního procesu ve zdravotnictví. Cílem případové studie bylo provést průzkum kvality adaptačního procesu na vybraném

pracovišti. Výzkumné zkoumání za pomoci polostrukturovaného rozhovoru zjišťovalo, jaké postoje zaujímají zdravotničtí pracovníci s dlouholetou praxí k nástupu nové generace do zaměstnání. Rozhovor byl veden samotným respondentem. Cílem rozhovoru bylo nechat dotazovaného přiblížit klíčové mezigenerační rozdíly, které pociťuje. Zmíněné rozdíly byly poté rozebrány do větší hloubky. Díky tomu, dostal respondent možnost vysvětlit a odůvodnit své postoje.

Pro šetření mého kvalitativního výzkumu jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Díky této metodě jsem byla schopna dosáhnout stanoveného cíle, a zaznamenat tak důležitá témata, které se v rozhovorech opakovaly. Podstatou polostrukturovaného hloubkového rozhovoru je příprava pouze rámce rozhovoru, nikoliv přesných otázek. Výhodou této metody vidím ve větší přirozenosti projevu a lepší plynulosti rozhovoru. Určitá témata mohou být probrána do hloubky a současně se držet předem dané tematiky. Vnější reakce respondenta nám může napovědět kam dále rozhovor směřovat. Polostrukturované interview má definované tzv. jádro rozhovoru. (Miovský, 2006, s. 79)

Příprava tohoto polostrukturovaného rozhovoru je oproti nestrukturovanému rozhovoru více časově náročná. Okruhy témat interview jsem měla dopředu připravené před setkáním s respondenty. Respondentovi jsem pouze sdělila téma konverzace a nechala vedení konverzace v jeho režii.

2.2 Výběr vzorku a sběr dat

Sběr dat probíhal v prostředí zdravotnického centra. Pro větší klid a soukromí byl rozhovor uskutečněn po pracovní době respondentů na denní místnosti. Každý z rozhovorů byl anonymizovaný a všichni respondenti s rozhovorem souhlasili. Přítomen byl pouze zdravotník a dotazující. Díky metodě sněhové koule jsem byla schopna dostatečně naplnit vzorek. Tato metoda napomáhá k získání dalších respondentů. Funguje na základě doporučení od osob, které se ve vzorku, již nachází. Nábor dalších respondentů jsem prováděla do doby, kdy došlo k nasycení vzorku. O tématu rozhovoru byli účastníci dopředu obeznámeni. Respondenti aktivně spolupracovali, byli ochotní a snažili se plynule sami hovořit. Rozhovor probíhal plynule bez větších problémů. Pro zaznamenávání jejich výpovědí byl použit poznámkový deník, do kterého kromě odpovědí byly zaznamenány i neverbální projevy. Celý jejich projev byl zaznamenán audiozáznamem, který slouží pouze k účelům vypracování případové studie. Rozhovory trvaly okolo 30-45 minut.

Výzkumným vzorkem respondentů bylo 6 žen. Všechny z nich pracují v pražském zdravotnickém centru na pozici radiologický asistent na stejném oddělení. Věkové rozmezí bylo od 39 let po 60 let. Všechny respondentky jsou zdravotníci s minimálně 10letou praxí v oboru. Většina z nich na daném oddělení pracuje již od jeho založení, tedy 10 let. Před nástupem na současnou pozici pracovaly ve zdravotnictví několik desítek let. Nejdelší praxi měla respondentka Pavla a respondentka Zdena a to 30 let. Všechny respondentky se spolupodílejí na zapracování nových kolegů do pracovního procesu. Během své dlouholeté pracovní kariéry nasbíraly bohaté zkušenosti, které využívají při zaškolování nových kolegů.

První respondentkou je Pavla ve věku 58 let. Pavla pracuje na tomto oddělení již od jeho založení. K dnešnímu dni tedy 10 let. Byla součástí rozvoje centra a poznala všechny zaměstnance, kteří kdy na oddělení pracovali. Před nástupem na tuto pozici již pracovala jako radiologický asistent 20 let na oddělení radioterapie ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze. V soukromém životě je také matkou dvou dětí, které se již nacházejí v dospělém věku, i proto svoji práci bere jako hlavní náplň nynějšího života.

Druhou respondentkou je Alena 47 let. Alena má zdravotnickou praxi 18 let. Na oddělení, kde probíhal výzkum, rovněž pracuje 10 let. Jako radiologický asistent pracovala již před nástupem na tuto pozici na pražské poliklinice na oddělení radiodiagnostiky necelých 8 let. Je laskavá, empatická a je hned prvním člověkem na, kterého se kolegové obrátí, pokud potřebují radu či pomoc. Má bohaté zkušenosti se zaškolováním nových zaměstnanců, díky jejím skvělým edukačním schopnostem.

Třetí respondentkou je Jitka ve věku 43 let. Jitka na oddělení pracuje 10 let a ve zdravotnictví má celkem 17letou praxi. Je matkou 6letého syna, který je její hlavní prioritou. Do zaměstnání chodí ráda, ale nechce zde trávit více času, než je nutné. Jitka před nástupem na nynější pracoviště pracovala jako radiologický asistent na oddělení radioterapie ve Fakultní nemocnici Bulovka 7 let.

Čtvrtou respondentkou je Zuzana ve věku 56 let. Zuzana opět na oddělení pracuje 10 let, již od jeho založení. Před tím společně s kolegyní Jitkou pracovala na oddělení radioterapie ve Fakultní nemocnici Bulovka 18 let. Zuzana je na pozici zástupkyně vedoucí, takže se aktivně podílí na zaškolovacím procesu nově nastupujících kolegů. Díky této funkci můžu dobře porovnat pracovní nasazení různých generací.

Pátá respondentka je Martina ve věku 39 let. Martina na oddělení pracuje 6 let s předchozí 7letou praxí na oddělení nukleární medicíny. Martina se před pár měsíci vrátila do zaměstnání

po 4 letech na mateřské dovolené. Nyní se začleňuje do nového kolektivu, který je plný mladých absolventů. Se spoluprací s novými kolegy z generace Z, se po nástupu zpět do práce setkává prvně a nově se učí, jak s těmito kolegy spolupracovat. Ve svém okolí mnoho takto starých jedinců nemá, proto se taktéž dozvídá o jejich pohledu na svět a přístupu k práci.

Poslední šestou respondentkou byla šedesátiletá Zdena. Na oddělení pracuje taktéž od jeho založení. Před nástupem již pracovala na oddělení radioterapie i na oddělení radiodiagnostiky. Za svoji kariéru postupně zaškolovala a poté spolupracovala s kolegy mnoha různých generací. Nově se potkává i se zástupci generace Z, kteří právě dokončují své vzdělání a nastupují do zaměstnání. Sama tvrdí, že spolupráce s jednotlivými generacemi je vždy specifická a ojedinělá. V rozhovoru poté prozradila, jaké je podle ní mít generaci Z ve svém týmu.

3 TEMATICKÁ ANALÝZA DAT

Po provedení všech interview se všemi respondenty byla provedena transkripce rozhovorů. Na jejich základě byla poté provedena tematická analýza, ve které bylo využito kódování. Tato metoda spočívá ve vyhledání klíčových témat, která se v jednotlivých rozhovorech opakují. Poté dojde k vytvoření několika klíčových okruhů neboli kódů. Určené kategorie se vztahují k předmětu výzkumu. Transkripce rozhovorů představují přímá vyjádření k tématu a případné odpovědi respondentů. Operace otevřeného kódování byla použita k rozebrání údajů a k jejich konceptualizaci. Díky tomu došlo k vytvoření pojmové jednotky, která vyjadřuje určitou myšlenku. Prvním krokem bylo tedy nalezení daných úseků rozhovoru, které se v jednotlivých rozhovorech opakují. Těmto zmiňovaným úsekům byl poté přiřazen kód, který má za úkol zachytit jejich podstatu. Při analýze dat došlo k propojení a popsání výpovědí jednotlivých kategorií kódů. Výsledky všech rozhovorů jsem podložila přímou výpovědí respondenta. Po provedení analýzy dat a vyhledání kategorií kódů byla provedena syntéza dat.

3.1 Zvolené kódy v rámci otevřeného kódování

Tematická analýza na podkladě transkripce rozhovorů přinesla základní témata reprezentovaná kódy:

- Postoj k práci
- Sebejistota generací na pracovišti
- Požadavky pracovních podmínek pro výkon profese
- Postoj ke změnám
- Postoje zástupců jiných generací ke generaci Z

3.1.1 Postoj k práci

Postoj k práci mladších kolegů byl zmiňován ve všech provedených rozhovorech. Tento postoj respondenti často porovnávali se svým osobním přístupem k práci nebo se svým soukromým očekáváním od nich. Všichni souhlasně došli ke shodě, že přístup mladších kolegů se velice liší od přístupu, který měli na začátku své profesní kariéry oni. Respondenta Jitka (43 let) poukazuje na pokles zvidavých a šikovných absolventů. Tvrdí: *„Kolikrát jsem se setkala s mladými absolventy, které více zajímalo, co bude dnes k obědu než samotný pacient.“* Jitka také poukazovala na neochotu udělat v zaměstnání cokoliv navíc. Jitka (43 let): *„Svoji náplň práce se naučí, většinou si svoji práci i oddělají, ale udělat něco navíc, například zůstat v práci přesčas a naučit se něco nového nebo něco zajímavého vidět, se jim už moc nechce.“*

Stejný názor jsem zaznamenala i od respondentky Pavli (58 let), která se při hodnocení postoje k práci dotýkala míry ctížádosti. Pavla (58 let): *„Co je za mne určitě špatně u té mladé generace, je ta určitá ctížádost. V něčem si myslím, že ta mladší generace si myslí, že jim to spadne samo do klína. Zde se rozevírají nůžky mezi těmi ctížádostivými a těmi, kteří pracují v uvozovkách od 8 do 4. Bohužel vidím, že u dnešní generace je těchto ctížádostivých jedinců méně a méně.“* Zde bych podotkla, že se nejedná pouze o hodnocení přístupu k práci, ale spíše o hodnocení svého nadstandartního očekávání od nováčků. Respondentka Pavla hájí své tvrzení tím, že proto, aby se řadový pracovník proměnil v profesionála, je vždy potřeba udělat něco navíc. Víc než jen to, co je v popisu práce, a to hlavně ve zdravotnickém oboru. Říká: *„Čerstvý absolvent vysoké školy umí úplný základ potřebný k jeho práci, proto očekávám snahu a volný čas věnovaný jejich povolání.“*

Respondentka Zuzana (56 let) má prakticky stejný názor. Dohady s mladšími kolegy ohledně práce přesčas jsou na denním pořádku. Nikdo z nich si neuvědomuje, že ve zdravotnictví pracujeme s živým organismem, a ne s kusem železa, takže práce se čas od času protáhne. Zuzana (56 let): *„S čím dalším se u mladých kolegů setkávám, je větší tendence k dohadům ohledně toho proč by měli na pracovišti zrovna oni zůstat déle, když je potřeba. Jejich pracovní doba je jasně daná a basta. Tento přístup je v našem oboru velký problém, my nepracujeme se železem, nejsme ve fabrice, tady pracujeme s živým organismem. Takže tento jejich přístup odbije druhá, všechno mi odpadá od ruky a odcházím, je naprosto neadekvátní. Toto se mi nelíbí u valné většiny mladších kolegů. Prostě odmítají udělat něco navíc. Samozřejmě čest výjimkám.“* Toto, je dalším velice často zmiňovaným tématem. Postoj mladé generace k jejich volnému času. Podle výpovědi respondentů je pro ně daleko důležitější než jejich pracovní rozvoj. Pavla (58 let) řekla: *„Bohužel z mojí zkušenosti mohu říci, že málokterý*

mladý člověk tráví svůj volný čas studiem a profesním rozvojem. Čas tráví pouze chozením do práce, ale nic moc pro svůj rozvoj neudělají. Nechodí na semináře ani konference. “ Zde se opět úplně neobjevuje hodnocení jejich pracovního výkonu, pouze hodnocení toho, jak preferují strávit svůj volný čas po jejich pracovní době.

Alena (47 let) se k postoji k práci vyjadřuje hlavně ve spojitosti se ctižádostí mladých, hlavně kluků, kteří se hned vidí na vedoucí pozici. Říká: *„Tu ctižádost vidím i v tom, že hodně mladých, hlavně kluků, se hned vidí na vedoucí pozici. Oni nechtějí dělat řadového pracovníka. K tomu, aby mohli být vedoucí, jim opět chybí ta praxe a zkušenosti z pracovní sféry. Není totiž nic horšího, než když vedoucí nedokáže poradit, protože práci řadových zaměstnanců dělal chvilku.“*

S tímto názorem je trochu v rozepři názor respondentky Martiny (39 let), která naopak popisuje neochotu mladých přijmout zodpovědnost. Dle jejího názoru se mladá generace do práce moc nežene kvůli strachu ze zodpovědnosti. S čím má velký problém, jelikož nechápe, jak si někdo může vybrat profesi ve zdravotnictví a myslet si, že nebude muset přijmout zodpovědnost za své činy. Martina (39 let) tvrdí: *„Postoj k práci se také dle mého názoru od mého generace liší. Může to být, kvůli neochotě přebrat zodpovědnost za svou vykonanou práci. Často se setkávám, že se dnes ti mladí do práce neženou. Většina udělá to, co je nutné a tím končí. Řídí se motem, čím víc práce tím více zodpovědnosti. Je to trochu v rozepři s jejich již probíranou vysokou mírou sebevědomí. Sama nevím, čím to je. Jak člověk může vůbec začít studovat nějaký obor ve zdravotnictví, představovat si, že jednou bude pracovat ve zdravotnictví a neuvědomovat si, že jednou nějakou zodpovědnost za individuálního pacienta bude mít.“*

Pátou dotazovanou byla Zuzana (56 let). Zuzana vidí pracovitost mladších kolegů opět jako nedostatečnou. Důvodem je podle ní velké množství možností, díky čemuž ztrácí pracovní nasazení. Moc dobře si uvědomují, že pokud nebude jejich pracovní výkon odpovídat představám nadřízeného, mají další desítek možností kam odejít. Zuzana (56 let): *„I pracovitost je u dnešní generace jiná, menší, což souvisí s tím, že mají velké množství možností. Dnes si všechno mladí najdou na internetu, to u nás neexistovalo. My jsme museli všechno zjišťovat po knížkách, v literatuře, v rádiu a jiná možnost nebyla. Z těchto dnešních možností možná plyne to, že si uvědomují, že já jsem tu, něco jsem vystudoval tak mám na něco nárok, takže pokud nebudu spokojený tady nebo oni se mnou, jdu prostě jinam. Mám titul, mám možnosti, je o mne zájem, já jsem někdo. To my jsme tak arogantně rozhodně nepůsobili. Podle mě to není v zásadě špatně, ale v tom přístupu je obrovský rozdíl.“*

Respondentky z výše zmíněných rozhovorů se shodují, že přístup k práci se zásadně liší od přístupu starší generace. Z jejich výpovědí je ale patrné, že spíše porovnávaly své osobní očekávání s realitou. Hodně z nich se vyjadřovalo spíše k nadstandartnímu očekávání, jako je například práce přesčas, než k hodnocení pracovního výkonu v pracovní době. Z provedeného výzkumu tedy vyplývá, že pracovní přístup mladé generace Z se od starší generace liší a dle mého vzorku respondentek není adekvátní a dostačující pro práci ve zdravotnictví.

Jiný názor jsem nezaznamenala ani od respondentky Zdeny (60 let), která popisovala naprosto rozdílné nastavení myšlení. Pro její generaci bylo naprosto normální splnit zadaný úkol. Všichni bez diskuze udělali to, co bylo potřeba. Generace Z, takto vůbec neuvažuje. Jejich myšlení je založeno na tom, zda to dělat chtějí a pokud ne, tak to dělat nebudou. Zdena (60 let): *„My jsme nastaveni tak, že pokud je teď něco potřeba udělat, tak se jde a udělá se to. Nikdo nediskutuje, proč se to musí dělat a proč to mám dělat zrovna já. My vidíme jen, že je to potřeba udělat, tak to udělám. Když bych se pak měla vyjádřit k přístupu generace Z, tak je to naprostý opak. Naše uvažování, jdu to udělat, protože je to potřeba téměř nikdo nemá. Oni uvažují, zda to udělat chtějí. Pokud na ně člověk vyvine sebemenší tlak, tak to dělat nebudou. Jejich uvažování je naprosto rozdílné od toho našeho. Tento přístup se samozřejmě projevuje i ve směně. Pokud se zrovna mladým dělat nechce, tak je to znát. A to, že se jich často nechce. Ono stačí, že se dobře nevyspí a už se necítí v práci komfortně a nepracují. Těchto faktorů je celá řada. Nevyspání, špatná nálada nebo rozchod s partnerem. Podle mě generace Z neumí upozadit své aktuální rozpoložení a být v práci plnohodnotným pracovníkem.“*

3.1.2 Sebejistota generací na pracovišti

Míru sebejistoty u jednotlivých generací jsem na základě provedených rozhovorů zakódovala jako další kategorii. Respondentky se ve svých rozhovorech vyjadřovaly k tomu, jak sebejistě mladá generace přistupuje k práci. Většina z nich se přikláněla k názoru, že i přes velice malou profesní zkušenost jim sebejistota nechybí. Často chtějí pracovat samostatně a bez dozoru.

Alena (47 let), uvedla: *„Nová pracovní generace má strašně velké sebevědomí. Někdy až příliš velké. Samozřejmě se najdou i ti utáplejší, ale těch je minimum. Všichni si po pár měsících myslí, jak všechno umí, jak všechno zvládnou. Všichni by po měsíci chtěli dělat vše samostatně, ale vůbec si neuvědomují, co všechno je může zaskočit. S hodně věcmi ani nepřišli do styku a nejsou na to připraveni. Dokonce mají tu suverénost říct, alespoň mi do toho nebude nikdo kecat.“* Z provedeného rozhovoru je patrné že, i přístup mladých kolegů k pracovně zkušenější generaci není dle Aleny úplně v pořádku. Alena (47 let) tvrdí: *„Teď ta mládež má takovou tu*

suverenitu, ten pocit že už strašně moc ví z té školy, že kdejakou bábu a její názory mohou strčit do kapsy. Myslí si, že se nepotřebují nic víc učit a, že toho znají dost, a to mě nebetyčně štve. To, že je člověk starý neznamená, že ví všechno, ale spoustu věcí už má za sebou i pracovník poznatků a už toho za provozu zažil hodně. A určitě je co předávat. Hodně z nich, ne všichni, k tomu povolání nemají takový ten respekt. Mají pocit, že já jsem mistr světa a já vím všechno nejlíp, protože já mám vysokou.“

Podobný názor sdílí i respondentka Jitka (43 let). Dle její výpovědi si mladší kolegové vůbec nepřipouští, že by mohli chybovat a k práci se staví až příliš sebejistě. Co podle ní kolegům chybí je pokora. Jitka (43 let): *„Co dnešní mladé generaci podle mě nedochází, je to, že je potřeba se práci více věnovat a připouštět si i neúspěchy. Každý dělá chyby, i já je někdy udělám. Nepřístupovat k práci tolik sebejistě a myslet si, že já chybu udělat nemohu. Poučit se z chyb a posunout se dál. Mít pokoru na to zavolat klidně i více kolegům a zeptat se prvně na radu než udělat něco špatně, co poté odnese pacient. Radši udělat něco podle zkušeného kolegy, než udělat něco jednou podle sebe a pak toho litovat celý život. Prostě se zeptat.“*

O míře sebejistoty hovořila i respondentka Pavla (58 let). Pavla vnímá, že generace Z naopak nepůsobí tolik sebejistě z důvodu neochoty věnovat zaměstnání potřebný čas ke zlepšení a k podpoření své sebejistoty. Mladí kolegové na ní tedy působí nejistě a bez potřebného sebevědomí. Pavla (58 let) uvedla: *„Pokud budu mluvit adresně z mých zkušeností tak, když je tu někdo s roční praxí a pořád brečí, že nic neumí a je si sám sebou nejistý, tak se ptám, co si udělal pro to, aby ses stal jistějším. Je to úplně stejné jako s řízením, člověk musí ujet tisíce kilometrů, aby se stal jistějším, a to platí ve všech oborech. Zde se rozevírají nůžky mezi těmi ctižádostivými a těmi, kteří pracují v uvozovkách od 8 do 4.“* Tento názor zastávala pouze jedna respondentka.

Další názory byly opět shodné s názorem Jitky a Aleny. Martina (39 let) se často setkává s kolegy, kteří o sobě mají velmi vysoké mínění. Ona sama chová k oboru jistou pokoru. K povolání přistupuje obezřetně, protože si uvědomuje, kolik toho ještě neví a kolik je toho potřeba nastudovat. Jelikož mladí kolegové dlouholetou zkušenost nemají, tak si ani neuvědomují, co všechno neví. I díky tomu, podle Martiny, není jejich přehnaná sebejistota na místě. Martina (39 let): *„Dále mi také přijde, že dnešní nová pracovní generace je trošku pevnější v kramflecích. Pokud jde o uvědomění si své ceny, svojí pozice tak tu míru mají asi vyšší, než jsme měli kdysi my a myslím si, že je to v pořádku. Pak jde, ale také o to, jakou mají formu sebe prezentace, a setkávám se často s lidmi, kteří mají o sobě velmi, velmi vysoké mínění.“*

A vzhledem k tomu, že se často jedná o lidi s minimální praxí nebo jen s povinnou praxí v rámci školy, tak si myslím, že to někdy není úplně na místě. Částečně je to dáno tím, že moje osobní pozice vůči mému oboru je taková, že já k němu chovám určitou míru pokory. Já si uvědomuji, že čím víc toho člověk vidí, tím ho to nabádá k určité obezřetnosti a vidí, kolik toho ještě musí nastudovat. Není žádnou ostudou se zeptat na další názor nebo si říci o pomoc. To dnes moji mladší kolegové moc nevyužívají a je to škoda.“

Výpověď respondentky Zuzany (56 let) se opět shoduje. Mladá generace na ní působí velice cílevědomě až arogantně. Zuzana také dodává, že jim často chybí pokora k autoritám. Zuzana (56 let): *„U mladší generace vidím, že více působí cílevědomě až dokonce arogantně. Někdy jim chybí zábrany a pokora k autoritám. Já jsem byla vychovávána za socialismu od malého věku až do nástupu na univerzitu, takže to bylo takové, že jsme museli být uctivý, protože jinak by byl problém. Samozřejmě i mezi námi se našli různí lidé s rozdílným přístupem.“*

Poslední respondentka Zdena (60 let) opět potvrdila slova většiny. Dle jejího názoru novodobím absolventům chybí zkušenosti. I přes tento fakt, se ale nebojí ozvat a diskutovat s autoritou. Tento přístup přisuzuje již jejich rozdílné výchově. V dnešní době, kdy je kladen velký důraz na výchovu sebejistého jedince, se často setkávám s až příliš přehnaně sebevědomými kolegy. Zdena (60 let): *„Jejich studium bylo narušeno pandemií. Možná i tento fakt přispěl k tomu, že v nich nevidím mladé kolegy, kteří jsou připraveni na těžkou práci ve zdravotnictví. Oni sice mají vědomosti a zkušenosti, které jim pomohou při využívání technologií, tyto dovednosti zdravotníkovi, ale zcela jistě nestačí. Jejich zkušenosti jsou oproti kolegům v týmu minimální, o to více je alarmující jejich osobní vystupování. Nebojí se ozvat, nebojí se oponovat autoritě i v tématech, kterým zcela nerozumí. Jsem přesvědčena, že tento postoj v nich zakořenili již jejich rodiče. Dnes je moderní vést výchovu sebevědomého dítěte. Dítěti je již od malička vtlačováno do hlavy, že dokáže vše, co bude chtít. Tento přístup se ale na oddělení projevuje spíše arogancí a přehnaným sebevědomím. Často mají velký problém si připustit, že na něco ještě nemají a potřebují pomoc druhého.“*

3.1.3 Požadavky pracovních podmínek pro výkon profese

Další zakódovanou kategorií jsou stěžejní požadavky od pracovního místa. Tato kategorie opět vyšla na povrch po provedení všech rozhovorů. Všechny respondentky se tohoto tématu ve svém rozhovoru dotkly a popsaly svůj pohled na věc.

Respondentka Jitka (43 let) hovořila o rozdílném pohledu na psychické zdraví člověka u své generace a u generace Z. Podle ní se v dnešní době klade na psychiku daleko větší důraz. Tento

fakt, podle Jitky, utváří jejich hodnoty a požadavky. Psychická pohoda je pro tuto generaci velice důležitá, a proto často vyjednávají o pracovní době, sick days, přesčasech atd. Jitka (43 let): *„Dnes je na tu psychickou stránku kladen větší důraz. Myslím si, že tento posun se u mladé generace zasloužil o vytvoření jejich priorit. Dneska jim záleží na jejich pracovní době, záleží jim na tom, jestli budou muset pracovat přesčasy, jestli budou muset dělat noční, víkendy. Chtějí vyjednat o dovolené, chtějí sick days. Za nás tyto požadavky neměl nikdo. My jsme pracovní podmínky braly jako hotovou věc, bez diskuze. Tento přístup jsme zastávali v dětství, v dospívání, a proto nám přišel normální i v zaměstnání. O ničem se nediskutovalo.“*

Pavla (58 let) popsala stejný požadavek. Dle jejích slov by mladí kolegové rádi hodně peněz za málo práce. Dnešní generace si moc dobře uvědomuje, že život není pouze o práci, a proto si velice zakládají na svém volném čase. Pavla (58 let): *„Podle mne i přes to, že mladí kolegové stráví v práci za svůj život nejvíce času ze všech předchozích generací, tak nechtějí svůj pracovní život strávit jenom prací. Představa většiny nováčků je hodně peněz za málo práce. Tento postoj za mě plyne z uvědomění si, že život není jenom o práci, což je na jednu stranu pozitivní, ale i negativní. Volba práce ve zdravotnictví, ať už se jedná o sestru, lékaře či laboranta je určitým posláním a lidé musí počítat s tím, že ne vždy to je typ práce od- do, padla a jedete domů, což dnešní nová pracovní generace často zapomíná.“* Z této výpovědi je patrné, že respondentka Pavla na jednu stranu jejich postoj chápe. Na stranu druhou ale zmiňuje specifikum práce ve zdravotnictví. Tvrdí, že někdy je potřeba přistupovat k tomuto zaměstnání jako k určitému poslání a upozadit své potřeby.

Respondentka Alena (47 let) si nejvíce všimá toho, jak je dnešní mladá generace velice dobře obeznámena o tom, na co mají nárok. Dokonce se ani nebojí si o jisté benefity říct, někdy podle Aleny i o úplně nesmyslné. Alena (47 let): *„Taky hodně často vědí, na co mají nárok. Mě by ani nenapadlo se předtím ptát, jaké jsou benefity. Mě se moje tehdejší vrchní zeptala, jaké jste měla vysvědčení, dobře, tak to já Vám dám 700Kč hrubého. Konec a žádné diskuze. Dnešní otázky typu, kolik si představujete, neexistovalo. Tak to bylo a konec. Přesčasy, to už vám taky nikdo dělat nebude. Také jsem si všimla, že první, co je, zajímá je, jestli budou moc mít o prázdninách volno, klidně i neplacené. Což vůči kolektivu, pracovním staršímu, není férové. Další požadavky se týkají benefitů. I úplně nesmyslných pro naši práci jako například pracovní auto, telefon. Zajímají je všechny možné příspěvky, na které mají právo.“*

O požadavku kratšího pracovního týdne a velké mzdě hovořila i respondentka Martina (39 let). Generace Z často s tímto požadavkem přichází z důvodu potřeby většího času na sebe samé či

na vzdělávání v jiných oblastech, než je zdravotnictví. Tento požadavek je podle Martiny legitimní, ale bohužel často neslučitelný s realitou. Také uvádí, že se tyto požadavky velice liší od jejích osobních, které měla na začátku svojí pracovní kariéry. Její prioritou bylo najít zajímavé pracoviště, kde bude veliký rozptyl poskytované péče. Martina (39 let): *„Vnímám také to, že přicházející pracovníci mají podstatně větší nároky na flexibilitu zaměstnání, to znamená, nezřídka se stává, že absolventi žádají rovnou zkrácené pracovní úvazky, různé volnější formy práce. Což se za mého nástupu vůbec neobjevovalo. Moje představa po absolvování fakulty byla, najít zajímavé místo na větším pracovišti, kde se dostanu k co nejvíce zajímavým věcem z oboru a kde je taky pestrý rozptyl poskytované zdravotní péče. Důležité pro mne bylo také, zda se na místě nachází zkušení lidé a dobří pedagogové, kteří mi budou mít co předat. To byla pro mne kritéria výběru toho prvního zaměstnavatele. Tehdy by mi vůbec primárně nepřišlo na mysl pátrat po zkráceném úvazku ať už z důvodu brzkého založení rodiny, anebo z důvodu, že bych si dál chtěla užívat život. Vůbec jsem nepřemýšlela nad tím, že bych místo 2 dnů pro sebe měla 3 nebo 4. Nezřídka se dnes také stává, že absolvent přijde k pohovoru s poměrně konkrétní, a i často dosti přemrštěnou představou o svém platovém ohodnocení. Což se opět vracíme, že pokud člověk potřebuje vyžít s menším úvazkem tak ten plat potřebuje usmlouvat co nejlépe. Takže klasický kandidát na pohovoru by chtěl pracovat 3-4 dny v týdnu, protože zároveň pracuje pro neziskovku, chce mít na sebe čas, chce se vzdělávat i v jiných oblastech než ve zdravotnictví. Což jsou za mne naprosto legitimní požadavky a já to beru a moc ráda bych jim vyhověla. Když si člověk přepočítá ty jejich finanční požadavky z těch 3-4 dnů na 5 dnů, tak se za to mohou pořídit dva jiní pracovníci.“*

Respondentka Zuzana (56 let) sdílí téměř stejný názor jako Martina. Z její výpovědi je patrné, že požadavky, které vyžadovala od své první pracovní pozice, se zásadně liší od požadavků nové generace. Zuzana (56 let): *„Mladí jsou dnes obecně dost na peníze. To je hlavní věc, podle které si vybírají své místo. Toto je opět velký rozdíl mezi mým přístupem k mé tehdejší první práci. Já chtěla zajímavou pozici, kde budu moci růst a peníze pro mne nikdy nebyly prioritou.“*

Naše poslední respondentka Zdena názor ostatních sdílí jen z části. Podle ní je hlavní prioritou generace Z čas. Čas, který mohou využít mimo zaměstnání na odpočinek či pro zlepšování se v jiných dovednostech. Dle Zdeny jim ani tolik nezáleží na výši jejich finančního ohodnocení, jako na tom, kolik jim zaměstnavatel nabídne dnů dovolené. Tento pohled na požadavky generace Z se velice liší od pohledu respondentky Zuzany, která vidí finance jako hlavní motivaci pro mladé kolegy. Zdena (60 let): *„Jejich hlavní priorita je odejít z práce přesně na čas a netrávit v ní ani o minutu navíc. Často také od mladých kolegů slyším, že v budoucnu*

budou určitě vyhledávat zaměstnání, v kterém je možná práce z domova. Čas, to je jejich hlavní prioritou. Podle mě jim ani tolik nejde o finanční odměnu jako spíš o množství dovolené, které jim zaměstnání nabízí. Chtějí co nejvíce volního času. Času, kterého využijí k seberozvoji.“

3.1.4 Postoj ke změnám

O rozdílném postoji ke změně všechny respondentky hovořily, jako o dalším rozdílu, který pociťují mezi nimi a mladší generací. Obecně jim připadá, že generace Z nemá problém přijmout změnu jak na pracovišti v pracovním procesu, tak udělat rozhodnutí z práce odejít na pracoviště jiné.

Respondentka Jitka (43 let) hovořila o složitosti adaptačního procesu na jejím pracovišti. Díky rychlé adaptaci mladé generace jim tento proces nedělá problém a rychle se začlení do pracovního procesu. Jitka (43 let): *„Co jim jde velice dobře, je akceptace změny. Ať už jde o změnu v pracovním postupu nebo o změnu pracovní pozice. Proto si i myslím že, náš adaptační proces, kterým si nováčci u nás prochází, který je za mne určitě náročný a velice rychlý, pro ně nebude takový problém. Většina z nové generace, u nás na oddělení, se dobře adaptuje na změnu, přijme ji za svou a dokáže s ní pracovat. V tom vidím velký rozdíl u mne a stejně starých kolegů. Většina z nás už má to svoje místo, kde i když člověk není úplně spokojený tak stejně zůstane. Představa odchodu a adaptace je pro mě už nemyslitelná. Za toto mají mladí moji velkou pokoru a respekt.“*

Další respondentka Pavla (58 let) se ve svém rozhovoru nejvíce věnovala ironii toho, jak starší generace často nadává na náročnost práce a velké vyčerpání, ale když mladá generace přijde s nápadem, jak to dělat jinak, tak odmítají. Pavla (58 let): *„Pracovní prostředí se strašně rychle mění, extrémně rychle. Na jednu stranu starší generace nadává, jak je ta práce na prd, jak je sežere, jak všichni vyhoří, ale pak když přijde ten mladý a chce to vlastně dělat jinak, méně sebedestruktivně, tak je to vlastně taky špatně. Tímto postojem jsou, jsme pořád v začarovaném kruhu.“*

Respondentka Alena (47 let) hovořila o svém přesvědčení ohledně generace Z. Je přesvědčená, že tato generace bude i ve svém pokročilejším věku jakoukoliv změnu přijímat bez problému. Podle Aleny ani v padesáti letech nebudou konzervativní jako dnešní padesátníci. Pokud se bude jednat o změnu v jejich prospěch, váhat nebudou. V rozhovoru se také zmiňovala o vnímání pozitivního přístupu ke změně v pracovním procesu, a to i u starších kolegů. Alena (47 let): *„Generace Z, až jí bude 40, 50 let tak změnu práce nebo jakoukoliv jinou změnu budou přijímat bez problému. Když jim, těm mladým, dnes řeknu, že jsem v nějaké nemocnici byla 15*

let, pro ně je to nepřijatelné. Maximálně 2 roky a pryč, protože pak mám ponorku. Co si nemyslím je, že ti starší nepřijmou změnu při pracovním procesu. Já sama kolegům říkám, když vás něco napadne a bude to mít hlavu a patu a uživí se to a byl by to přínos, tak to beru všema deseti. Za mě neznámá, že když se něco dělalo před 20 lety, že je to jediná možnost. Pak jsou, ale postupy, v kterých nejde udělat ten pokrok. Jen ti mladí, kterým chybí ta praxe, to nevidí.“

Další respondentka Martina (39 let) se ve svém rozhovoru více věnovala vysvětlení toho, proč mladá generace pozitivně přistupuje ke změně a proč se ke změně tak často uchyluje. Martina (39 let): *„Další věc, která, mě ve spojitosti s těmito pracovníky napadá je, že ve chvíli, kdy generace Z dostuduje, a ví, že má 50 variant, kam může nastoupit a všude je přijmou všemi 10, je jejich vyjednávací pozice silná. Jaká pak asi může být jejich loajalita k zaměstnavateli. Oni si moc dobře uvědomují, že jakmile se jim někde nebude líbit, někde se s někým nepohodnou nebo jim jen nebude chutnat v kantýně tak prostě jen tak zaměstnavatele mohou vyměnit. Fluktuace zdravotnických pracovníků za posledních 10-15 let výrazně vzrostla. Je to i tím, že mají dnes příležitosti, které jsme my neměli. Ta poptávka ve zdravotnictví je čím dál tím větší. Obyvatelstvo stárne a nemocnice zdravotníky potřebují. Já osobně se snažím změnu neodmítat, hlavně co se týče pracovních postupů. Vždy jsme pro promyšlenou změnu. Myslím si, že určitá míra flexibility je v našem oboru nutná. Ať pro starší tak mladší. Technologie jdou dopředu strašně rychle, a i naše poznání musí jít dopředu. Musíme se měnit, nejde to jinak. Taky bych ráda řekla, že mladší kolegové jsou velice pro to udělat danou změnu, pokud je to změna v jejich prospěch. Tím ale myslím i oprávněně v jejich prospěch.“*

Respondentka Zuzana (56 let) pohlíží na pozitivní přístup ke změně mladé generace velice kladně. Na oddělení jsou právě oni tou počáteční hnací silou udělat změnu. Za to je velice ráda a velice si váží, že je na oddělení má. Zuzana (56 let): *„V čem vidím výhodu mladých kolegů, je, jak snadno se dokáží přizpůsobit. Pracovní fluktuace pro ně není žádný problém na rozdíl od starší, mé generace. Nedělá jim problém si říct, já se na to vykašlu a jdu dál. Opět mají ty možnosti. A to je dobře. Protože čím víc zkušeností člověk má tím lépe pro něj. Já osobně také spíše inklinuji ke zlepšování, ke změnám k lepšímu. Tímto se spíš přikláním k té mladší generaci ta má nápady, nebojí se do toho jít. I díky tomu, jsem ráda, že nové, mladé kolegy v kolektivu máme.“*

Poslední respondentka Zdena (60 let) se vyjadřovala o generaci Z velice pozitivně ve spojení s jejich zvědavostí a obecně k jejich přístupu k novým věcem. Sama uvedla, že i když k této generaci má plno výhrad, pokud se jedná o jejich spolupráci při tvorbě změn, je vždy mile

překvapena. Rádi se zapojí do nových projektů, které přispívají ke změně. Změn se nebojí, jelikož podle Zdeny věří, že změna je vždy přínosem. Zdena (60 let): *„Abych nemluvila jen negativně, určitě si všímám jejich přístupu k něčemu novému. Mnoho z nich se velice rádo učí novým věcem, přemýšlí nad nimi a snaží se o jejich zlepšení. Vidím, že jsou velice rádi za každou novou zkušenost, i kdyby kvůli tomu museli změnit zaměstnání. Změny se nebojí, jelikož věří, že každá změna je pro ně přínosem. Tento přístup jim zcela jistě přidává plusové body a starší se v tomto směru mají co učit.“*

3.1.5 Postoje zástupců jiných generací ke generaci Z

Poslední zakódovanou kategorií jsem na základě provedených rozhovorů určila vztah ke generaci Z. K tomuto tématu se většina respondentek vyjadřovala až úplně na závěr. Často zdůrazňovaly pozitivní a mladou energii, kterou generace Z na pracoviště přináší. I přes několik negativních názorů ohledně postoje k práci či přehnané sebejistotě u mladé generace, se většina respondentek shoduje, že jsou rády, že novou pracovní generaci na svém oddělení mají.

Jitka (43 let) na mladé kolegy pohlíží velice ochránářsky. Moc dobře ví, jak je práce s lidmi náročná a jak dokážou být lidé zlí. Jitka (43 let): *„Moje nové mladé kolegy vnímám jako taková děťátka. Jsou roztomilý a mám strašnou potřebu je chránit. Pro mne jsou naši mladí kolegové superhrdinové, že se do takové to práce pustí. Jak jsem říkala dnešní nová generace Z, je pořád bez zkušeností. Tím nechci ale říct, že pracovat s nimi by mi nějak vadilo. Chce to najít správný balanc a správné vyvážení každé generace na pracovišti.“*

Respondentka Pavla (58 let) s mladými kolegy spolupracuje ráda, i si uvědomuje důležitost předávání profesních zkušeností. Naráží ale na fakt, že tato spolupráce nesmí ovlivnit chod oddělení či péči o pacienty. Pavla (58 let): *„Spolupráci s pracovně mladšími kolegy přivítám, pokud je na to čas. Uvědomuji si důležitost předání informací a zkušeností nasbíraných za svoji pracovní kariéru. Bohužel, ne vždy to běžný provoz dovoluje. Ve více náročných dnech spíše upřednostním spolupráci s kolegou s podobnými zkušenostmi, jelikož je mi větší pracovní oporou. Musím se, ale přiznat, že na místo toho bych využila například obědové pauzy k hlubšímu poznání nováčků, upřednostním raději rozhovor s kolegou stejné generace. Témata s tímto kolegou mi jsou bližší a více si při nich oddechnu. Díky předchozím zkušenostem nemohu říci, že vůči novým absolventům necítím určité negativní předsudky. Samozřejmě se snažím o individuální přístup a negeneralizovat tento postoj.“*

Respondentka Alena (47 let) uvádí, že spolupráci s generací Z přivítá, díky jejich energii, kterou od nich často čerpá. Také, ale uvádí, že někdy mívá problém se na mladé kolegy

spolehnout. Z tohoto důvodu je občas jejich spolupráce narušena. Alena (47 let): „*Já s mladýma pracuji velice ráda. Dokáží dodat určitou jiskru práci a nabijí mě. To mám ráda. Co po nich vyžadují je, aby na ně byl spoleh a uměli zamakat. To je u nich někdy taky problém.*“

Martina (39 let) vnímá generaci Z jako zdroj její inspirace. Velice rozdílné myšlení ji vede k zamyšlení nad svými názory. Martina (39 let): „*Vnímám mezi mnou a generací Z určité rozdíly. Musím říct, že mnoho z těch rozdílů je pro mne osobně velice inspirujících. Protože mě to vede k zamyšlení, jak vlastně já to chci mít a co mě vede k tomu, že já mám ten názor odlišný, nebo dosud jsem měl odlišný. Člověka často dovedou k zamyšlení se nad sebou samým. Nějaké věci jim závidím, že teď stojí na začátku a mají ty možnosti a v některých věcech mají můj velký respekt, protože zažívají mnoho nesnadných situací.*“

Zuzana (56 let) také hovořila o svém pozitivním vztahu k nové generaci. Nejvíce na spolupráci s nimi má ráda jejich rychlost a pozitivní energii. Jejich odlišné názory ji vždy obohatí a ráda je s nimi prodiskutuje. Zuzana (56 let): „*Ráda s nimi spolupracuji. Co já totiž nemůžu vystát je, když někdo pracuje jak šnek. Nemám ráda, když dva dělají stejnou práci a já ji udělám ještě za poloviční čas. Většina mladých kolegů moc dobře ví, jak si práci usnadnit a urychlit, což kolikrát dokáže v hektickém dni velice pomoci. I z tohoto důvodu jsem ráda, když je na směně potkám. Mladí kolegové mají úplně jiný typ energie, když chtějí. Já se ještě stará necítím, i když v podstatě jsem fakt stará, i tak, ráda komunikuji a diskutuji nad věcmi s lidmi s jiným názorem. Tyto kolegy využiji i v momentě, pokud něco nevím. Já nemám problém se dojit poradit s pracovně mladšími. Nikdo učený z nebe nespadol a já se ráda i od nich něco přiučím.*“

Poslední respondentka Zdena (60 let) má názor poněkud odlišný. Zaškolování a následná spolupráce s mladými kolegy je velice ztížená jejich křehkými city. Přijde ji, že se stává spíše jejich pečovatelkou. Často si musí dávat pozor na to, co říká, aby si její slova někdo chybně nevyložil. Dnešní mládež ji přijde přecitlivělá a je nutné s nimi zacházet v rukavičkách, jelikož každý druhý trpí depresemi nebo jinými psychickými poruchami. Zdena (60 let): „*Po spolupráci s mladými absolventy mi přijde, že se s nimi musí zacházet čím dál tím více v rukavičkách. Spíše svoje kolegy vidím, jak se starají o to, jak se mladí kolegové cítí, co si myslí a zda se cítí komfortně. Stáváme se spíše jejich pečovateli než mentory. Díky dnešní hyperkorektní společnosti, kterou vytvořila převážně naše generace Z, si člověk musí dávat velký pozor na to, co jím říká, co a jak jim vyčítá a celkově jak s nimi komunikuje. Přijde mi, že každý z nich dnes trpí depresemi či jinými psychickými poruchami. Pro mě osobně je spolupráce se zástupci generace Z, zatím jedna z nejnáročnějších. Často se přistihnu, že*

přemýšlím nad tím, co a jak říkám a zda si to nevyložení nějak ofenzivně. Určitě mi přijde, že konverzace s mladými kolegy není tak uvolněná jako s kolegy staršími. “

4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Cílem práce bylo nalézt úskalí v mezigenerační spolupráci. Jako hlavní témata možná označit jako úskalí jsou tyto:

Postoj k práci

Citace respondentů:

Jitka: *„Ze zkušenosti bych spíš řekla, že těch šikovných, zvědavých spíše ubývá. Pociťuji, že takového jedince je čím dál tím více těžké najít. “*

Pavla: *„Bohužel vidím, že v dnešní generaci je těchto ctižádostivých jedinců méně a méně. Většina upřednostní svůj volný čas. V něčem si myslím, že ta mladší generace si myslí, že jim to spadne samo do klína. “*

Alena: *„Tu ctižádost vidím i v tom, že hodně mladých, hlavně kluků, se hned vidí na vedoucí pozici. Oni nechtějí dělat řadového pracovníka. “*

Martina: *„Často se setkávám, že se dnes ti mladí do práce neženou. Většina udělá to, co je nutné a tím končí. Řídí se motem, čím víc práce tím více zodpovědnosti. “*

Zuzana: *„Z těchto dnešních možností možná plyne to, že si uvědomují, že já jsem tu, něco jsem vystudoval tak mám na něco nárok, takže pokud nebudu spokojený tady nebo oni se mnou, jdu prostě jinam. “*

Zdena: *„Oni uvažují, zda to udělat chtějí. Pokud na ně člověk vyvine sebemenší tlak, tak to dělat nebudou. Jejich uvažování je naprosto rozdílné od toho našeho. My jsme nastaveni tak, že pokud je teď něco potřeba udělat tak se jde a udělá se to. “*

Sebejistota generací na pracovišti

Citace respondentů:

Jitka: *„Co bych já osobně doporučila dnešní generaci je určitě nepřístupovat k práci tolik sebejistě a myslet si, že já chybu udělat nemohu. Poučit se z chyb a posunout se dál. Mít pokoru na to zavolat klidně i více kolegům a požádat je o pomoc. “*

Pavla: „Pokud budu mluvit adresně z mých zkušeností tak, když je tu někdo s roční praxí a pořád brečí, že nic neumí a je si sám sebou nejistý, tak se ptám, co si udělal pro to, aby ses stal jistějším.“

Alena: „Ted, ta mládež má takovou suverenitu, ten pocit, že už strašně moc ví z té školy, že kdejakou bábu a její názory mohou strčit do kapsy, a že se nepotřebují nic víc učit.“

Martina: „Setkávám se často s lidmi, kteří mají o sobě velmi, velmi vysoké mínění. A vzhledem k tomu, že se často jedná o lidi s minimální praxí nebo jen s povinnou praxí v rámci školy, tak si myslím, že to někdy není úplně na místě.“

Zuzana: „U mladší generace vidím, že více působí cílevědomě až dokonce arogantně. Někdy jim chybí zábrany a pokora k autoritám.“

Zdena: „Jejich zkušenosti jsou oproti kolegům v týmu minimální, o to více je alarmující jejich osobní vystupování. Nebojí se ozvat, nebojí se oponovat autoritě i v tématech, kterým zcela nerozumí.“

Požadavky pracovních podmínek pro výkon profese

Citace respondentů:

Jitka: „Dneska jim záleží na jejich pracovní době, záleží jim na tom, jestli budou muset pracovat přesčasy, jestli budou muset dělat noční, víkendy. Chtějí vyjednávat o dovolené, chtějí sick days. Za nás tyto požadavky neměl nikdo.“

Pavla: „Představa většiny nováčků je hodně peněz za málo práce. Tento postoj za mě plyne z uvědomění si, že život není jenom o práci.“

Alena: „Taky hodně často vědí, na co mají nárok. Další požadavky se týkají benefitů. I úplně nesmyslných pro naši práci jako například pracovní auto, telefon. Zajímají je všechny možné příspěvky, na které mají právo.“

Martina: „Nezřídka se dnes stává, že absolvent přijde k pohovoru s poměrně konkrétní, a i často dosti přemrštěnou představou o svém platovém ohodnocení.“

Zuzana: „Mladí jsou dnes obecně dost na peníze. To je hlavní věc, podle které si vybírají své místo. Toto je opět velký rozdíl mezi mým přístupem k mé tehdejší první práci.“

Zdena: „Čas, to je jejich hlavní prioritou. Podle mě jim ani tolik nejde o finanční odměnu jako spíš o množství dovolené, které jim zaměstnání nabízí.“

Postoj ke změnám

Citace respondentů:

Jitka: „*Co jim jde velice dobře, je akceptace změny. Ať už jde o změnu v pracovním postupu nebo změnu pracovní pozice.*“

Pavla: „*Pracovní prostředí se strašně rychle mění, extrémně rychle. Na jednu stranu starší generace nadává, jak je ta práce na prd, jak je sežere, jak všichni vyhoří, ale pak když přijde ten mladý a chce to vlastně dělat jinak, méně sebedestruktivně, tak je to vlastně taky špatně.*“

Alena: „*Generace Z, až jí bude 40, 50 let tak změnu práce nebo jakoukoliv jinou změnu budou přijímat bez problému.*“

Martina: „*Taky bych ráda řekla, že mladší kolegové jsou velice pro to udělat danou změnu, pokud je to změna v jejich prospěch. Tím ale myslím i oprávněně v jejich prospěch.*“

Zuzana: „*V čem vidím výhodu mladých kolegů je, jak snadno se dokáží přizpůsobit. Pracovní fluktuace pro ně není žádný problém na rozdíl od starší, mé generace. Nedělá jim problém si říct, já se na to vykašlu a jdu dál. Opět mají ty možnosti.*“

Zdena: „*Mnoho z nich se velice rádo učí novým věcem, přemýšlí nad nimi a snaží se o jejich zlepšení. Vidím, že jsou velice rádi za každou novou zkušenost, i kdyby kvůli tomu museli změnit zaměstnání. Změny se nebojí, jelikož věří, že každá změna je pro ně přínosem.*“

Postoje zástupců jiných generací ke generaci Z

Citace respondentů:

Jitka: „*Moje nové mladé kolegy vnímám jako taková děťátka. Pro mne jsou roztomilý a mám strašnou potřebu je chránit. Pro mne jsou naši mladí kolegové, super hrdinové, že se do takové to práce pustí.*“

Pavla: „*Spolupráci s pracovním mladšími kolegy přivítám, pokud je na to čas. Uvědomuji si důležitost předání informací a zkušeností nasbíraných za svoji pracovní kariéru. Bohužel ne vždy to běžný provoz dovoluje.*“

Alena: „*Já s mladými pracuji velice ráda. Dokáží dodat určitou jiskru práci a nabijí mě. To mám ráda. Co po nich vyžadují je, aby na ně byl spoleh a uměli zamakat. To je u nich někdy taky problém.*“

Martina: „*Vnímám mezi mnou a generací Z určité rozdíly. Musím říct, že mnoho z těch rozdílů je pro mne osobně velice inspirujících. Protože mě to vede k zamyšlení, jak vlastně já to chci mít a co mě vede k tomu, že já mám ten názor odlišný nebo dosud jsem měl odlišný. Člověka často dovedou k zamyšlení se nad sebou samým.*“

Zuzana: „*Ráda s nimi spolupracuji. Mladí kolegové mají úplně jiný typ energie, když chtějí. Já se ještě stará necítím, i když v podstatě jsem fakt stará, i tak, ale ráda komunikuji a diskutuji nad věcmi s lidmi s jiným názorem.*“

Zdena: „*Pro mě osobně je spolupráce se zástupci generace Z, zatím jedna z nejnáročnějších. Často se přistihnu, že přemýšlím nad tím, co a jak říkám a zda si to nevyložení nějak ofenzivně. Přijde mi, že se s nimi musí zacházet čím dál tím více v rukavičkách.*“

Na základě provedené analýzy rozhovorů je možné výsledky interpretovat. Názory respondentek se v jednotlivých tématech ve velké většině shodovali. Postoj k práci u generace Z, je podle respondentek nedostatečný. Obecně se na základě jejich výpovědí dá říci, že nejsou spokojeny s jejich výkonem a příliš malou mírou ctižádosti. Zvídavých a ctižádostivých jedinců, dle jejich názoru ubývá, což je pro zdravotnické profese velký problém. V mnoha rozhovorech se stávalo, že postoj mladé generace k práci, respondenti často porovnávali se svým osobním přístupem k práci nebo se svým soukromím očekáváním od nich. Všichni souhlasně došli ke shodě, že přístup mladších kolegů se velice liší od přístupu, který na začátku své profesní kariéry měli oni. Respondentky často nehodnotily pouze přístup k práci nových kolegů, ale spíše své nadstandartní očekávání od nováčků, jako je například práce přesčas. Často zapomínaly na to, že by měly hodnotit pouze pracovního výkonu v pracovní době. Z provedeného výzkumu tedy vyplývá, že pracovní přístup mladé generace Z se od starší generace liší a dle mého vzorku respondentek není adekvátní a dostačující pro práci ve zdravotnictví.

Sebejistoty generace Z na pracovišti se dotkly ve svém rozhovoru všechny respondentky. Jejich slova vypovídají o tom, že pocítují velikou sebejistotu a suverenitu u mladé generace. Vyjádřily se, že tento postoj je neadekvátní z důvodu již zmiňovaného nedostatečného zájmu o práci. Z důvodu minimální profesní praxe je tento přístup nevhodný a očekávaly by větší pokoru a úctu k pracovně zkušenějším kolegům. Tvrdí, že mladá generace si často ani neuvědomuje nástrahy a úskalí, které je během vykonávání povolání může potkat. Práci by rádi vykonávali hned samostatně a bez dozoru. Obecně se na základě uskutečněných rozhovorů dá říci, že na sebevědomí přístup mladé generace pohlíží velice negativně. Nikdo z respondentek sebejisté

vystupování nováčků neviděl z pozitivní stránky. Nikdo z respondentek nezmínil výhody tohoto přístupu. To je podle mého názoru škoda, jelikož sebevědomí zdravotník budí lepší dojem na své okolí.

Porovnání požadavků pracovních podmínek pro výkon profese u jednotlivých generací se opět podle respondentek výrazně liší. V rozhovorech docházelo k jejich porovnání. Největší rozdíl, který se u jednotlivých výpovědí objevil, byl požadavek na platové ohodnocení a pracovní benefity. Vyjednávání ohledně výše platu se na začátku pracovní kariéry starší generace téměř neobjevovalo. Tato generace nebrala finanční ohodnocení jako stěžejní požadavek, podle kterého volila své pracovní místo. Jejich prioritou bylo najít zajímavé pracoviště, kde bude veliký rozptyl poskytované péče. Z jejich pohledu generace Z vyžaduje hodně peněz za málo práce. Na pracovní pohovory již přichází s jasnou představou o výši platu. Často vědí, na jaké benefity mají právo a jsou připraveni o nich vyjednávat. Mezi časté požadavky patří i zkrácené úvazky. Prioritou nové generace zaměstnanců je správný balanc mezi pracovním a soukromým životem. Vyžadují čas na svůj osobní rozvoj a relaxaci. Tato potřeba je tvořena na základě uvědomění si důležitosti psychického zdraví a pohody. Respondentky často zmiňovaly, že tyto požadavky jsou naprosto legitimní, ale často neslučitelné se zdravotnickou profesí. Práce s pacienty, se živými bytostmi, je velice specifická a někdy je potřeba upozadit své potřeby. Dle výpovědí respondentek na toto mladí kolegové často zapomínají.

Postoj ke změně respondentky označily jako další rozdíl, který pociťují mezi sebou a novou generací. Obecně jim připadá, že generace Z nemá problém přijmout změnu jak na pracovišti v pracovním procesu, tak udělat rozhodnutí z práce odejít na pracoviště jiné. Díky tomuto přístupu je pro ně adaptační proces na pracovišti bezproblémový a rychle se začlení do pracovního procesu. Respondentky často hovořily o svých obavách ze změn. Představa o změně pracovního místa je pro ně nepříjemná z důvodu konzervatismu, ke kterému často inklinují. Tento postoj si respondentky vysvětlují tím, že mladá generace má dnes nekonečně možností. Moc dobře si uvědomují, že pokud budou na pracovišti nespokojeni, jinde je vezmou všemi deseti. Respondentky také poukazovaly na ironii toho, jak starší generace často nadává na náročnost práce a velké vyčerpání, ale když mladá generace přijde s nápadem, jak to dělat jinak, tak odmítají. V rozhovorech se také opakoval názor, že generace Z bude i ve svém pokročilejším věku jakoukoliv změnu přijímat bez problému. V padesáti nebudou konzervativní jako dnešní padesátníci. Zejména pokud se bude jednat o změnu v jejich prospěch, váhat nebudou.

Ke vztahu ke generaci Z se většina respondentek vyjadřovala až úplně na závěr. Často zdůrazňovaly pozitivní energii, kterou generace Z na pracoviště přináší. I přes několik negativních názorů ohledně postoje k práci či přehnané sebejistotě u mladé generace, se většina respondentek shoduje, že jsou rády, že novou pracovní generaci na svém oddělení mají. Respondentky ve svých rozhovorech také popisují generaci Z jako určitý zdroj inspirace. Velice rozdílné myšlení je vede k zamyšlení nad svými vlastními názory. Rádi o nich diskutují a rozšiřují své obzory. Velká část jednotlivých rozhovorů často působila poměrně pesimisticky. Respondentky často popisovaly negativní přístup k práci, přehnané sebevědomí a nepřiměřené požadavky generace Z. Z tohoto důvodu je jejich pozitivní vztah k této generaci velkým zvratem. V rozhovorech jsem zaznamenala pouze jednu negativní reakci. Tento ojedinělý postoj pramenil z údajné přecitlivělosti mladé generace, díky čemuž je nutné s absolventy zacházet jak v rukavičkách. V mnoha případech je údajně nutné velice důkladně promýšlet, jak a co absolventům člověk říká či vyčítá. Rozhovory a vztah s nimi je pak velice omezený a není tak plynulý jako s kolegy staršími. Tuto změnu si respondentka vysvětluje i působením hyperkorektní společnosti dnešní doby.

5 LIMITY PRÁCE

Provedený rozhovor mohl být ovlivněn faktem, že já jako dotazující jsem zároveň i kolegyní. Tento fakt mohl vést k neupřímnosti či studu sdělit svůj opravdový názor. Rovněž nejsem schopna doložit, zda je jejich názor stabilní nebo v čase proměnlivý. Jejich aktuální výpověď mohla být ovlivněna celkovým rozpoložením, poslední zkušeností nebo aktuálním děním. Pro minimalizaci těchto okolností jsem naslouchala jak názorům, tak jejich vysvětlením. Díky tomu jsem lépe porozuměla a pochopila jejich postoje.

6 DISKUZE

Stejnou tematikou se pro Zdravotnický deník zabývala i předsedkyně České asociace psychologů PhDr. Alena Sehnalová. Vysvětluje, že dnes žijeme v době velkých změn. Všechny změny v technologickém rozvoji a demografickém vývoji způsobují, že nová generace je zcela rozdílná od generací předchozích. Setkáváme se tedy s novým typem člověka. Tyto faktory pomáhají utváření jejich požadavků a očekávání. Jejich myšlení se zásadně liší od myšlení starší generace, s kterou se setkávají na pracovišti. To zapříčiní zklamání starších z toho, jací noví pracovníci do zaměstnání přichází. Starší generace je poté popuzena tím, že se mladá generace chová jinak, a ne podle jejich představ. Alena Sehnalová zdůrazňuje, že odlišné chování nepramení z toho, že by starší kolegy chtěli naštvat, ale z toho, že jsou jiní. Dle jejího názoru

je naivní si myslet, že člověk, který do zaměstnání nastoupí, bude stejný, jako byli tehdy oni. (Koubová, 2019)

Toto tvrzení se shoduje s výsledky mé případové studie na pracovišti. Velká část respondentek se vyjadřovala k nedostatečné cílevědomosti nováčků. Jejich názor byl opět utvořen na základě jejich soukromého očekávání od nich a toho, že se nechovají podle jejich představ.

Stejný názor sdílí i někteří lékaři. MUDr. Vít Kaňkovský, působící v havlíčkobrodské nemocnici na oddělení ortopedie, se pro stejný deník vyjádřil, že pro správnou spolupráci na oddělení je potřeba novou generaci pochopit a vnímat je. Je potřeba vědět o jejich odlišných nárocích a pokusit se i o přizpůsobení se jejich způsobu myšlení. (Koubová, 2019)

PhDr. Alena Sehnalová se také zabývá prioritami generace Z. Tvrdí, že pokud se podíváme na jejich žebříček hodnot, na jednom z prvních třech míst bude čas. Jsou to lidé, kteří o svém čase chtějí rozhodovat. Pokud práce ve zdravotnictví neumožňuje jiný směnný provoz než 3x8 nebo 2x12, nastává velký problém, jelikož je poté velice náročné tyto mladé lidi oslovit. Je nutný zavést jiný systém organizace práce. (Koubová, 2019)

Dle výzkumu McCrindle, 61% zástupců generace Z na pracovišti potřebuje jistou flexibilitu. Požadují flexibilní pracovní dobu. Udává, že tento požadavek by neměl být důvodem tvrdit, že generace Z, nechce tvrdě pracovat. Tyto zaměstnanci jsou skvělými zaměstnanci, jen si ke svojí práci chtějí vytvořit vyhovující podmínky. (McCrindle, 2019)

Tyto názory se opět shodují s výsledky vycházející z mé případové studie. V rozhovorech se respondentky často věnovaly požadavku časové flexibility a zkráceného pracovního úvazku, kterého si u mladé generace všímají. Dlouhé pracovní směny či přesčasy, dle jejich výpovědi mladá generace odmítá. Volný čas na osobní rozvoj a regeneraci je pro ně daleko přednější než výše finanční odměny. Opět se zde objevuje shoda s názorem PhDr. Aleny Sehnalové a výsledky případové studie.

Stejnomený internetový deník, Zdravotnickýdenik.cz, se tomuto tématu věnoval i ve spojitosti s konferencí- „Sestra v nové době.“ Tato konference se konala v IKEMu, kde svůj projev měla i prezidentka Asociace sester Martina Šochmanová. Autorka článku- „Proč sestry odchází z nemocnic“, Olga Böhnová napsala, že dle slov Martiny Šochmanové nově přicházející mladí zaměstnanci nejsou vedeni k rodičovské autoritě. Rodič je pro ně spíše kamarád. Proto se po nástupu do zaměstnání neumí zcela přizpůsobit tradiční autoritě. Tvrdí,

že pokud se tomuto přístupu nepřizpůsobíme my, tak je ztratíme. Na druhou stranu, pokud jste šéf, nelze být i kamarád, a to často generace Z opomíná. (Böhnová, 2019)

Autorka také zdůrazňuje fakt, že mladí často napřímo řeknou, co si myslí, nebo podotknou, že se daná věc má dělat jinak. Tento přístup jim byl vštěpován již od útlého dětství. Byli vedeni k přístupu, že dokáží všechno, co si záměnou. Problém ale nastává ve chvíli, kdy nemají takové vědomosti a znalosti, jelikož spoléhají na to, že si vše vygooglí. Pokud se tedy zeptáme na odůvodnění jejich postoje, často nevědí. Výsledky mé práce poukazují na stejný fenomén. Mladí kolegové dotazovaných respondentek se ozvat taktéž nebojí. Rádi bojují za změnu, a to hlavně ve chvíli, kdy je změna v jejich prospěch. V rozhovorech se taktéž objevoval názor, že znalosti a zkušenosti generace Z, nejsou na tak vysoké úrovni, aby si takové to vystupování mohli dovolit. Starší generace na tento přístup nahlíží velice negativně a mladé často označuje za drzé a bez jakékoliv pokory k autoritám. (Böhnová, 2019)

Psychiatr, vysokoškolský pedagog a publicista Radkin Honzák ve stejném článku- „Proč sestry odchází z nemocnic“ z konference- „Sestra v nové době“ podotýká, že práce mladé lidi musí zaujmout. Oni potřebují různé pracovní benefity jako je například práce z domova. Tito lidé vidí práci zcela jinak než předchozí generace a pokud je nezaujme tak jí dělat nebudou. Toto platí dvojnásobně ve zdravotnických povoláních. Práce sestry zahrnuje každodenní kontakt s pacienty, který je velice náročný a vyčerpávající. Směnný provoz, práce s biologickým materiálem jako je moč, stolice či zvratky, které společnost považuje za nechutné. Toto je dalším vysilujícím faktorem, kterému mladí zdravotníci čelí. U absolventů navíc chybí zažití pracovní návyky, proto je zde velké riziko syndromu vyhoření. Pracovní benefity jsou v tomto případě důvodem, proč se i přes všechny tyto faktory pro práci ve zdravotnictví rozhodnou. O požadavcích na různé pracovní benefity hovořily i respondentky mé případové studii. Tvrdí, že mladá generace často na pohovory přichází s jasnou představou o svých benefitech a nebojí se o ně říci. Často to, ale bývají i benefity, které se jejich povolání vůbec netýkají. (Böhnová, 2019)

V neposlední řadě na přednášce- „Sestra v nové době“, kterou pro zdravotnickýdeník.cz zpracovala Olga Böhnová, vystoupila i pplk. Lucie Jarešová. Uvedla, jak nesmírně náročné je přilákat mladé slečny k práci ve Vojenské zdravotnické službě AČR. Navíc při charakteristice generace Z se vyjádřila k výroku psychiatra Radkina Honzáka, který se věnoval fenoménu prosazování vlastního názoru mladých. Na základě předchozích zkušeností, uvedla, že není zvyklá, že pokud vydá rozkaz, že by s ní někdo vedl dialog. Výsledky mé případové studie se

spíše přiklání k názoru psychiatra Radkina Honzáka. Respondentky generaci Z vnímají jako generaci, která se ozvat nebojí. (Böhnová, 2019)

7 ZÁVĚR

Tato práce měla za účel přiblížit problematiku mezigeneračního úskalí adaptačním procesem u nelékařských profesí. V první části jsem se snažila charakterizovat jednotlivé generační skupiny, popsat nelékařské zdravotnické povolání a vyzdvihnout důležitost kvalitně nastaveného adaptačního procesu. Zmiňovala jsem se také o potřebě kvalitní komunikace a možnostech řešení konfliktů. Teoretická část práce měla poskytnout základní přehled o jednotlivých tématech pro lepší porozumění případové studie na pracovišti, které jsem se věnovala ve své výzkumné části. V této části jsem zjišťovala jak zdravotníci z generace baby boomers, Z a Y nahlíží na generaci Z, která vchází na trh práce. Zdravotníci hovořili o nejčastějších rozdílech, které pociťují mezi sebou a novou generací. Jednotliví respondenti nejčastěji vyzdvihovali malou míru ctižádosti na pracovišti a vysoké sebevědomí mladé generace. Dalším rozdílem, kterého si mnoho z nich všímá, jsou naprosto odlišné požadavky od zaměstnání. Mladí kolegové vyžadují dostatek volného času pro svůj osobní odpočinek a rozvoj. Mezi jejich požadavky také často patří vysoké finanční ohodnocení a mnoho různých pracovních benefitů. Přístup ke změně má, na rozdíl od respondentek, mladá generace velice pozitivní. Mnoho z nich je zvědavých a projevují snahu o zdokonalování postupů. Všechny zmíněné věci, respondentky vidí jako zásadní rozdíl mezi nimi a mladou generací Z. Obecně se dá říci, že generace Z je na oddělení vítána. Starší generace je vidí jako zdroj nové, mladé energie. Jejich názory a přístup k životu jsou odlišné, i proto je velice zajímavé s nimi konverzovat o různých tématech.

Ano, generace Z přesně ví, co od zaměstnání očekává a má jasné požadavky. Dle názoru některých, jsou tyto požadavky nereálné a vycházejí z jejich minimálních pracovních zkušeností. Mnoho odborníků je toho názoru, že se svými požadavky u firem narazí a budou donuceni ze svých nároků slevit. Dnešní generace Z, která přichází na pracovní trh je, ale velice zvýhodněna svým bezproblémovým přístupem změnit zaměstnání. Pokud jim tedy firma nevytvoří podmínky pro ně přijatelné, jednoduše zaměstnavatele vymění. Jejich jazyková vybavenost jim dovoluje vycestovat za prací i do zahraničí. Tehdejší model, kdy firma nastavovala pracovní podmínky velice direktivně, u nové generace fungovat nebude. Zaměstnavatelé, kteří chtějí oslovit mladé potenciální zaměstnance, musí vymyslet způsob jak, místo působení tlaku na výkon, novým uchazečům poskytnout čas pro vzdělávání a vlastní

iniciativu. Většina firem v ČR toto prostředí vytvořené nemá. Zejména pak zdravotnická zařízení mají před sebou velký kus cesty. V českém zdravotnictví nás do několika let čeká velká personální krize, a to zejména u nelékařských pracovníků. Proto je velice důležité jít zaměstnancům naproti a snažit se přizpůsobit pracovní prostředí jejich podmínkám. Přilákání a udržení generace Z bude pro fungování zdravotnictví klíčové, jelikož bez těchto pracovníků se ve zdravotnictví neobejdeme. (Hesová, 2023)

8 POUŽITÁ LITERATURA

8.1 Primární zdroje

DISMAN, Miroslav. 2022. *Jak se vyrábí sociální znalost*. Praha: Karolinum. 374s. ISBN 9788024650531

DÖMEOVÁ, Ludmila, 2018. *Generace Z na pracovišti: "mladí zaměstnanci a zaměstnavatelé"*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita. 96 s. ISBN 9788021329195

FEHLAU, Eberhard G. 2003. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 108 s. ISBN 80-247-0533-8

HEKELOVÁ, Zuzana. 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing. 124 s. ISBN 978-80-247-4032-4

HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. 408s. ISBN 80-7367-040-2

HOLÁ, Jana. 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice. 159s. ISBN 978-80-7560-099-8

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

MCCRINDLE, Mark. 2014 *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press. 237s. ISBN 1742230350.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, PRAUSOVÁ Ilona a ŠTĚPÁNEK Zdeněk, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál. 160s. ISBN 978-80-262-06-255

PLAMÍNEK, Jiří. 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3., upr. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8

STRAUSS, Anselm, CORBINOVÁ Juliet, 1999 *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Nakladatelství Albert, Sdružení Podané ruce, Boskovice. 196s. ISBN 80-85834-60-x

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2016. 206 s. ISBN 978-80-247-5870-1

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 174 s. ISBN 9788024704050

VYBÍRAL, Zbyněk. 2009. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál s.r.o. 320 s. ISBN 978- 80-7367-387-1

ZACHAROVÁ, Eva. 2016. *Komunikace v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada. 128s. ISBN 9788027101566

ZEMKE, Ron, RAINES, Claire, FILIPCZAK, Bob, 2013. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. Amacom. 280 s. ISBN 978-08-144-0480-05

ZÍTKOVÁ, Marie, POKORNÁ, Andrea, MIČUDOVÁ Erna, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80- 247-5094-1

8.2 Sekundární zdroje

FARKAŠOVÁ, Dana a kol. 2006. *Ošetrovatelství – teorie*. 1.vyd. Martin: Osveta. 211 s. ISBN 80-8063-227-8

JANDOUREK, Jan. 2001. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál. 285 s. ISBN 80- 7178-535-0

JANDOUREK, Jan. 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada Publishing. 258 s. ISBN 978-80-247-3679-2

MCCRINDLE, Mark a FELL, Ashley. 2019. *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. McCrindle Research Pty Ltd. ISBN 978-0-6486695-0-0

MATOUŠEK, Oldřich a kol. 2008. *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál. 384 s. ISBN 978-80-7367-502-8

MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístupy a metody v psychologickém výzkumu*. 3 vyd. Praha: Grada. 332 s. ISBN 80-247-1362-4

NOVOSAD, Libor. 2000. *Základy speciálního poradenství: Struktura a formy poradenské pomoci lidem se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním*. 1. vyd. Praha: Portál. 160 s. ISBN 80-7178-197-5

ŘIHÁČEK Tomáš a kol. 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Masarykova univerzita. 190 s. ISBN 978-80-210-6382-2

SAK, Petr, KOLESÁROVÁ, Karolína. 2012. *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada. 226 s. ISBN 978-80-247-3850-5

VYGOTSKIJ, Lev. 2004. *Psychologie myšlení a řeči. 1.vyd.* Praha: Portál. 135s. ISBN 80-7178-943-7

ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách. Vyd. 1.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0

8.3 Odborné články

LINHARTOVÁ, PALÁNOVÁ, Andrea. 2016. *Spolupráce generací v jedné firmě – praxe, nebo utopie?* Moderní řízení. (11):22–23. ISSN 12137693

8.4 Internetové zdroje

BÖHMOVÁ, Olga. 2019. Proč sestry odchází z nemocnic? Nesrostly s prostředím, s prací a cítí se být osamocené, tvrdí psycholožka. In: *Zdravotnickýdenik.cz* [online]. Media Network s.r.o. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickýdenik.cz/2019/05/proc-sestry-odchazi-nemocnic-nesrostly-prostredim-praci-citi-se-byt-osamocene-tvrdi-psycholozka/>

HEKELOVÁ, Zuzana. 2017. Mezigenerační vztahy v týmu sester. In: *Florence.cz* [online]. © 2020 Care Comm s.r.o. [cit. 2023-10-30]. ISSN 2570-4915 Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2017/3/mezigeneracni-vztahy-v-tymu-sester/>

HESOVÁ, Anežka. 2023. Náročná generace změní svět práce. K lepšímu. In: *Hospodarskenoviny.cz* [online]. Economia, a.s. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67205030-narocna-generace-zmeni-svet-prace-k-lepsimu>

KOUBOVÁ, Michaela. 2019. Nastupující generace je odlišný lidský druh, upozorňují odborníci. Jiné myšlení je nutno zohlednit u mladých zdravotníků i pacientů. In: *Zdravotnickýdenik.cz* [online]. Media Network s.r.o. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickýdenik.cz/2019/01/nastupujici-generace-odlisny-lidsky-druh-upozornuji-odbornici-jine-mysleni-nutno-zohlednit-u-mladych-zdravotniku-i-pacientu/>

LINHARTOVÁ, PALÁNOVÁ, Andrea, 2016. Spolupráce generací v jedné firmě- praxe, nebo utopie? Moderní řízení. In: *Ekonom.cz* [online]. © 1996- 2023 Economia, a.s. [cit. 2023-10-30].

ISSN 1213- 7693. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-65526270-spoluprace-generaci-v-jedne-firme-praxe-nebo-utopie#>

SLAVATOVÁ, Jarmila, 2016. Generace XYZ-seznamte se. In: *Gradua.cz* [online]. ©2015 Gradua- CEGOS s.r.o. [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html#>

STRAŠILOVÁ, Gabriela. 2013. „Husákovy“ versus „Havlovy“ děti. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/52002e2055>

STRAUSS William, HOWE Neil. 2007. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. In: *Hbr.org* [online]. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>

Zákon č. 96/2004 Sb. Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních. In: *Zakonyprolidi.cz*. [online]. © AION CS, s.r.o. 2010–2024 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96?text=96%2F2004>

9 PŘÍLOHY

ROZHOVORY S RESPONDENTY

JITKA

43 LET, PRAXE 17 LET

Moje nové mladé kolegy vnímám jako taková děťátka. Pro mne jsou roztomilý a mám strašnou potřebu je chránit. Naše práce není úplně jednoduchá na komunikaci s lidmi, někteří se fakt někdy chovají jako totální idioti a mně hrozně vadí, když si to vybíjejí na těch mladých zdravotnicích. Často tvrdí, že jsou nevychovaní a předhazují jim, že jsou mladí a že nemají žádné zkušenosti. Těmto lidem, ale nedochází, že pokud tu práci nebudou dělat, tak ty zkušenosti nikdy mít nebudou. Když to nebudou dělat, tak se to nenaučí. Pro mne jsou naši mladí kolegové, superhrdinové, že se do takové to práce pustí. Co od nich očekávám a vyžadují je, že budou mít nějaký zájem se vzdělávat. Budou mít ochotu pracovat a ne, že se půjdou někam zašívat. Očekávám, že se budou chtít něco nového naučit. Z mých zkušeností je toto velice rozdílné. Tady na tomto pracovišti podle mého názoru se učit chtějí. Naštěstí pro nás, na našem pracovišti jsme schopni tyto jedince selektovat hned během jejich praxe a do pracovního poměru přijmout pouze ty, co pracovat chtějí a mají o práci zájem. Takže po jejich nástupu už víme, co od nich můžeme čekat. Ze zkušenosti bych spíš řekla, že těch šikovných, zvědavých spíše ubývá. Pociťuji, že takového jedince je čím dál tím více těžké najít. Kolikrát jsem se setkala s mladšími kolegy, které více zajímalo, co bude dnes k obědu než samotný pacient. Samozřejmě je to individuální. Hodně z nich si dost cení svého volného času a v práci jim chybí takový ten drajv. Svoji práci berou pouze jako zaměstnání, které je finančně zajišťuje. Svoji náplň práce se naučí, většinou si svoji práci i oddělají, ale něco navíc například zůstat v práci přesčas a naučit se něco nového nebo něco zajímavého vidět se jim už moc nechce. Pokud bych měla zhodnotit můj přístup k nováčkům tak by to mohlo být určitě lepší. U mě to nemají úplně zadarmo. Chce to s nimi velkou trpělivost, protože je s nimi všechno pomalejší. Což je ve zdravotnictví kolikrát problém. Máme hodně pacientů a je potřeba aby všichni fungovali na 110 %. Samozřejmě se na ně nikdo nebude zlobit, když se přijdou zeptat, že si neví rady. S tím se počítá. Sama za sebe můžu říct, že pokud bych měla volit spolupráci s kolegy se stejnou praxí či větší, než mám já, tak ji určitě přivítám. Je dobrý pocit mít možnost se poradit s někým pracovně zkušeným. Jak jsem říkala dnešní nová generace Z, je pořád bez zkušeností, Jsou to pořád taková mláďátka. Tím nechci, ale říct, že pracovat s nimi by mi nějak vadilo. Chce to najít správný balanc a správné vyvážení, každé generace na pracovišti. Co jim jde velice dobře,

je akceptace změny. Ať už jde o změnu v pracovním postupu nebo změnu pracovní pozice. Proto si i myslím že, náš adaptační proces, kterým si nováčci u nás prochází, který je za mne určitě náročný a velice rychlý, pro ně nebude takový problém. Většina z nové generace, u nás na oddělení, se dobře adaptuje na změnu, přijme ji za svou a dokáže s ní pracovat. V tom vidím velký rozdíl u mne a stejně starých kolegů. Většina z nás už má to svoje místo, kde i když člověk není úplně spokojený tak stejně zůstane. Představa odchodu a adaptace je pro mě už nemyslitelná. Za toto mají mladí moji velkou pokoru a respekt. Pokud bych měla něco pozměnit v adaptačním procesu pro nově příchozí, tak bych ho určitě zpomalila a poskytla více prostotu na zaučení správných postupů. Je to strašně informací za krátký časový úsek. Po jeho absolvování jsou nováčci hozeni do provozu a musí se snažit. Je to hodně tvrdý, ale na druhou stranu je to naučí nejvíc. I já jsem si tímto procesem prošla a nelituji toho. Když se ohlédnu zpátky, kolik se toho muselo psychicky vydržet tak mi jich je upřímně líto. Fakt hodně. O to víc protože dnešní generace Z už není, tak tvrdá jako jsme byli my. Určitě jsou psychicky méně odolnější. Může to být způsobeno rozdílnou výchovou. Na mě byli moji rodiče přísní celé gymnázium, celou vysokou a nikdo se nezajímal, jak se právě cítím, jestli chci nebo nechci. Prostě je to takhle, a tak to bude. V době, když jsem byla na vysoký, tak se začínalo chodit na nějaké psychoterapie, ale furt to bylo branné jako ostuda. Dnes je to běžná věc. Dnes je na tu psychickou stránku kladen větší důraz. Myslím si, že tento posun se u mladé generace zasloužil o utvoření jejich priorit. Dneska jim záleží na jejich pracovní době, záleží jim na tom, jestli budou muset pracovat přesčasy, jestli budou muset dělat noční, víkendy. Chtějí vyjednávat o dovolené, chtějí sick days. Za nás tyto požadavky neměl nikdo. My jsme pracovní podmínky braly jako hotovou věc, bez diskuze. Tento přístup jsme zastávali v dětství, v dospívání, a proto nám přišel normální i v zaměstnání. O ničem se nediskutovalo. I vedení, potažmo vedoucí pracovníci jsou podle mě mírnější. Už se tolik neřve, konflikty se řeší více v klidu, což je i pro mě příjemnější prostředí pro práci. Tato změna trochu vedla k zhoršení respektu k autoritě této mladé generace. Co bych já osobně doporučila dnešní generaci, co jim podle mě nedochází, je, že při práci ve zdravotnictví někdy musí zapomenout na svůj osobní život a upřednostnit povolání. Více se věnovat práci a připouštět si i neúspěchy. Každý dělá chyby, i já je někdy udělám. Nepřístupovat k práci tolik sebejistě a myslet si, že já chybu udělat nemohu. Poučit se z chyb a posunout se dál. Mít pokoru na to zavolat klidně i více kolegům a zeptat se prvně na radu než udělat něco špatně, co poté odnese pacient. Radši udělat něco podle zkušeného než udělat něco jednou podle sebe a pak toho litovat celý život. Prostě se zeptat.

PAVLA

58 LET, PRAXE 30 LET

U generace Z si všímám obrovského rozdílu ve vnímání toho, co jsou ochotni a chtějí dělat. To, co jsem dělala já, když jsem v zaměstnání začínala, tak dnes už nikdo dělat nebude. Podle mne i přes to, že stráví v práci za svůj život nejvíce času ze všech předchozích generací, tak nechtějí svůj pracovní život strávit jenom prací. Představa většiny nováčků je hodně peněz za málo práce. Tento postoj za mě plyne z uvědomění si, že život není jenom o práci, což je na jednu stranu pozitivní, ale i negativní. Volba práce ve zdravotnictví, ať už se jedná o sestru, lékaře či laboranta je určitým posláním a lidé musí počítat s tím, že ne vždy to je typ práce od- do, padla a jedete domů, což dnešní nová pracovní generace často zapomíná. Pracovní prostředí se strašně rychle mění, extrémně rychle. Na jednu stranu starší generace nadává, jak je ta práce na prd, jak je sežere, jak všichni vyhoří, ale pak když přijde ten mladý a chce to vlastně dělat jinak, méně sebedestruktivně, tak je to vlastně taky špatně. Tímto postojem jsou, jsme pořád v začarovaném kruhu. Co je za mne určitě špatně zase u té mladé generace, je ta určitá ctižádost. V něčem si myslím, že ta mladší generace si myslí, že jim to spadne samo do klína, a když budu mluvit adresně z mých zkušeností tak, když je tu někdo s roční praxí a pořád brečí, že nic neumí a je si sám sebou nejistý, tak se ptám, co si udělal pro to, aby ses stal jistějším. Je to úplně stejné jako s řízením, člověk musí ujet tisíce kilometrů, aby se stal jistějším, a to platí ve všech oborech. Zde se rozevírají nůžky mezi těmi ctižádostivými a těmi, kteří pracují v uvozovkách od 8 do 4. Bohužel vidím, že v dnešní generaci je těchto ctižádostivých jedinců méně a méně. Většina upřednostní svůj volný čas. Minimálně v tom menším vzorku lidí, které já potkávám na pracovišti. Člověk se musí vzdělávat celý život. Spolupráci s pracovními mladšími kolegy přivítám, pokud je na to čas. Uvědomuji si důležitost předání informací a zkušeností nasbíraných za svoji pracovní kariéru. Bohužel, ne vždy to běžný provoz dovoluje. Ve více náročných dnech spíše upřednostním spolupráci s kolegou s podobnými zkušenostmi, jelikož je mi větší pracovní oporou. Pokud bych měla říct svoji největší motivaci v zaměstnání tak je to pocit z dobře vykonané práce a osobní progres. Finanční ohodnocení je sice důležité, ale člověku pouze dobrá finanční odměna dlouhodobě stačit nebude. Míra mé profesionální pomoci mladším kolegům je podle mého názoru dostatečná. Při každé možné příležitosti si nové kolegy snažím brát k ruce a názorně jim vysvětlit daný případ. Podle mě jsem pro nové zaměstnance velkou podporou a sami vědí, že se na mne mohou kdykoliv obrátit. Samozřejmě výpomoc a zaučení kolegů nesmí ovlivnit provoz oddělení. Kde vidím určité své mezery, je pomoc začlenění nováčků do kolektivu. Musím se přiznat, že na místo toho abych využila například

obědové pauzy k hlubšímu poznání nováčků, upřednostním raději rozhovor s kolegou stejné generace. Témata s tímto kolegou mi jsou bližší a více si při nich oddechnu. Náš adaptační proces je oficiálně 3 měsíce, po dobu zkušební doby. Po uplynutí tohoto období se očekává, že zaměstnanec bude seznámen s prací na všech pracovních místech. Neoficiální adaptační proces probíhá až do délky půl roku. Tento proces je velice individuální. Odvíjí se o individuálním zájmu a přístupu jedince. Čerstvý absolvent vysoké školy umí úplný základ potřebný k jeho práci, proto očekávám snahu a volný čas věnovaný jejich povolání. Pokud člověk slouží ranní směnu, tak občas je potřeba zůstat i na odpoledne, aby se přiučil a viděl věci, které při jeho ranní směně neviděl. Bohužel dnes je spíše realita opačná. Toto je za mne velký problém jelikož, když mladý člověk ukončí vysokou školu okolo 23 roku života, tak má 5-7 let se něco naučit, okolo 30 roku samozřejmě následuje potřeba založení rodiny. Pokud tedy první roky stráví pouze chozením do práce, ale nic moc pro svůj rozvoj neudělá, nechodí na semináře, na konference tak tento čas uteče a řadový zaměstnanec se nemění v profesionála, ale zůstává řadovým zaměstnancem. Bohužel z mojí zkušenosti mohu říci, že málokterý mladý člověk tráví svůj volný čas studiem a profesním rozvojem. Adaptační proces je tedy za mne nastaven správně a dostatečně pro ty, kteří chtějí práci vykonávat dobře, obětují více času a jsou zdravě ctizádostiví. Moje očekávání od mladších kolegů je projevení minimálně takového zájmu o práci jako jsem měla já. Požaduji, aby chtěli dobře dělat svoji práci a neubližovat lidem. K tomu je potřeba zájem o nové věci a snaha udělat pro to něco navíc, což jak už jsem zmiňovala, u dnešní generace vídám čím dál tím méně. Díky předchozím zkušenostem nemohu říci, že vůči novým absolventům necítím určité negativní předsudky. Samozřejmě se snažím o individuální přístup a negeneralizovat tento postoj.

ALENA

47 LET, 18 LET PRAXE

Na 100 % vidím rozdíl mezi přímo mým osobním pracovním začátkem a dnešní mladou generací, generací Z. My jsme o ničem nediskutovali, když nám někdo něco řekl, že máme tohle dělat, tak jsme to dělali. Neříkám, že jsme byli ovce, ale brali jsme takovou tu autoritu. Brali jsme to, že když já tam chci dělat, oni mě mají něco naučit, tak já je budu poslouchat. Teď, ta mládež má takovou tu suverenitu, ten pocit, že už strašně moc ví z té školy, že kdejakou bábu a její názory mohou strčit do kapsy, a že se nepotřebují nic víc učit a, že toho znají dost, a to mě nebetyčně štve. To, že je člověk starý neznamená, že ví všechno, ale spoustu věcí už

má za sebou i pracovník poznatků a už toho za provozu zažil hodně. A určitě je, co předávat. Hodně z nich, ne všichni, k tomu povolání nemají takový ten respekt. Mají pocit, že já jsem mistr světa a já vím všechno nejlíp, protože já mám vysokou. Pak se třeba dozví, že my starší máme taky tu samou vysokou, ale k tomu ještě 15 let praxe. Jistota práce byla před lety, za mého mládí určitě větší. Člověk věděl, že pokud neudělá velký průser, tak ho prostě nevyhodí. I proto dnešní mládež, musí být o něco dravější. I když je pravdou, že my zdravotníci tu práci najdeme vždy. Tento náš trh je velice specifický a zaměstnanci nejsou. Dále bych určitě řekla, že nová pracovní generace má strašně velké sebevědomí. Někdy až příliš velké. Samozřejmě se najdou i ti uťaplejší, ale těch je minimum. Všichni si myslí po pár měsících, jak všechno umí, jak všechno zvládnou. Všichni by po měsíci chtěli přístupy do systémů a už by vše chtěli dělat samostatně, ale vůbec si neuvědomují, co všechno je v tom může zaskočit. S hodně věcmi, ani nepřišli do styku a nejsou na to připraveni. Já po nástupu do zaměstnání měla tak strašný respekt. Já, když někam přišla, tak jsem nebyla mistr světa, spíš jsem každému koukala pod ruku, a když řekli, tady to umíš, tady zůstaneš sama, tak já ne sama ne, prosím ne!! A dnešní mládež má tu suverénost říct, alespoň mi do toho nebude nikdo kecat. No a pak volají zoufale ve chvíli, když se něco pokazí a nevědí co dělat a jsou úplně v háji. Tady jde, ale o to, že už jim tam leží pacient a už to jde na jeho úkor. Taky hodně často vědí, na co mají nárok. Mě by ani nenapadlo předtím se ptát, jaké jsou benefity. Mě se moje tehdejší vrchní zeptala, jaké jste měla vysvědčení, dobře, tak to já Vám dám 700Kč hrubého. Konec a žádné diskuze. Dnešní otázky typu, kolik si představujete, neexistovalo. Tak to bylo a konec. Přesčas, to už vám taky nikdo dělat nebude. Stačí se podívat na naše mladé doktory. Mají prd odpracováno a už se bouří a stávkují, že pracovat nebudou. Je to z jejich iniciativy z iniciativy generace Z a pár starších lékařů se k nim přidalo. Všimla jsem si, že první co je, zajímá je, jestli budou moc mít o prázdninách volno, klidně i neplacené. Což je vůči kolektivu, pracovní staršímu, velice nefér. My taky přes rok makáme, tak v červenci, v srpnu chceme odjet na dovolenou, nebudeme si vybírat volno v listopadu. Další požadavky se týkají benefitů. I úplně nesmyslných pro naši práci jako například pracovní auto, telefon. Zajímají je všechny možné příspěvky, na které mají právo. Toto je hlavně u těch mladých i proto, že ti starší moc práci nemění a na pohovory nechodí. Na jednu stranu to může být věkem, ale spíš si myslím, že tomu tak není. Generace Z, až jí bude 40, 50 let tak změnu práce nebo jakoukoliv jinou změnu budou přijímat bez problému. Když jim, těm mladým, dnes řeknu, že jsem v nějaké nemocnici byla 15 let, pro ně je to nepřipustné. Maximálně 2 roky a pryč, protože pak mám ponorku. Kolega mého věku, který je v práci nespokojený a já mu pořád říkám pojď k nám a budeš mít klid, ale on ne. On je konzerva a ten krok neumí udělat, už se mu nechce začínat. Co si nemyslím je, že ti starší nepřijmou

změnu při pracovním procesu. Já sama kolegům říkám, když vás něco napadne a bude to mít hlavu a patu a uživí se to a byl by to přínos, tak to беру všema deseti. Za mě neznamena, že když se něco dělalo před 20 lety, že je to jediná možnost. Pak jsou, ale postupy, v kterých nejde udělat ten pokrok. Jen ti mladí, kterým chybí ta praxe, to nevidí. Tu ctižádost vidím i v tom, že hodně mladých, hlavně kluků, se hned vidí na vedoucí pozici. Oni nechtějí dělat řadového pracovníka. K tomu, aby mohli být vedoucí, jim opět chybí ta praxe a zkušenosti z pracovní sféry. Není totiž nic horšího než když, vedoucí nedokáže poradit, protože práci řadových zaměstnanců dělal chvilku. Já s mladýma pracuji velice ráda. Dokáží dodat určitou jiskru práci a nabijí mě. To mám ráda. Co po nich vyžadují je, aby na ně byl spoleh a uměli zamakat. To je u nich někdy taky problém. Starší lidé, zaměstnanci cítí daleko větší loajalitu k zaměstnanci. Nechtějí ho nechat ve štychu. To jde samozřejmě ruku v ruce s tím, že mladí vydrží na místě pár let ne jako ti starší, kteří pracují na jednom místě i 20 let.

MARTINA

39 LET, 13 LET PRAXE

Nové mladé kolegy беру jako předmět určitého přirozeného vývoje. Samozřejmě si uvědomuji, že ty představy o pracovním životě můžou být rozdílný od nás, někdy podle mého názoru značně. Samozřejmě se nevyhneme určité generalizaci. Nevyhnutelně si je musíme vyhranit oproti ostatním a musíme jim přiřadit nějaké atributy, které, ale nemusí pro každého jednotlivce být závazné. To, že člověk patří k nějaké generační skupině, to znamená, sdílí nějaké historické souvislosti, nějaké společenské pozadí ve vazbě na nějaké historické události tak ho osobnostně nemusí dovést k tomu samému konci, k těm stejným nárokům. Vnímám mezi mnou a generací Z určité rozdíly. Musím říct, že mnoho z těch rozdílů je pro mne osobně velice inspirujících. Protože mě to vede k zamyšlení, jak vlastně já to chci mít a co mě vede k tomu, že já mám ten názor odlišný nebo dosud jsem měl odlišný. Člověka často dovedou k zamyšlení se nad sebou samým. Vnímám také to, že přicházející pracovníci mají podstatně větší nároky na flexibilitu zaměstnání, to znamená, nezřídka se stává, že absolventi žádají rovnou zkrácený pracovní úvazky, různé volnější formy práce. Což se za mého nástupu vůbec neobjevovalo. Zdravotnictví je velice specifická oblast. Moje představa po absolvování fakulty byla taková, najít zajímavé místo na větším pracovišti, kde se dostanu k co nejvíce zajímavým věcem z oboru, a kde je taky pestrý rozptyl poskytované zdravotní péče. Důležité pro mne bylo také, zda se na místě nachází zkušení lidé a dobří pedagogové, kteří mi budou mít co předat. To byla pro mne kritéria výběru

toho prvního zaměstnavatele. Tehdy by mi vůbec primárně nepřišlo na mysl pátrat po zkráceném úvazku ať už z důvodu brzkého založení rodiny anebo z důvodu, že bych si dál chtěla užívat život. Vůbec jsem nepřemýšlela nad tím, že bych místo 2 dnů pro sebe měla 3 nebo 4. Postoj nových zaměstnanců ke zkrácené době může pramenit z toho, že se za posledních 10 let finanční situace ve zdravotnictví velice zlepšila. Personál tak už není nucen pracovat od nevidím do nevidím a stejně se dostanou na hezké peníze. My jsme naše dlouhé pracovní směny až tolik neřešili, brali jsme to, že je to součástí tohoto zaměstnání. My jsme naskakovali do rozjetého vlaku a brali jsme to tak, že tohle je normální. A za to jsem té dnešní mladé generaci hrozně vděčný, že oni mají koule na to říct, tohle není v pořádku. Protože ve finále to není problém jen nás zdravotníků, ale hlavně našich pacientů. Nežřídká se dnes stává, že absolvent přijde k pohovoru s poměrně konkrétní, a i často dosti přemrštěnou představou o svém platovém ohodnocení. Což se opět vracíme, že pokud člověk potřebuje vyžít s menším úvazkem tak ten plat potřebuje usmlouvat co nejlépe. Takže klasický kandidát na pohovoru by chtěl pracovat 3-4 dny v týdnu, protože zároveň pracuje pro neziskovku, chce mít na sebe čas, chce se vzdělávat i v jiných oblastech než ve zdravotnictví. Což jsou za mne naprosto legitimní požadavky a já to beru a moc ráda bych jim vyhověla. Pak, ale když si člověk přepočítá ty jejich finanční požadavky z těch 3-4 dnů na 5 dnů tak za to se mohou pořídit dva jiní pracovníci. Zde, ale nastává to, že jiní dva pracovníci nejsou. Takže jejich vyjednávací pozice je velice silná v současné době. Pokud se budeme bavit konkrétně o našem oboru radiologie, tak za posledních pár let se pořídilo obrovské množství nové techniky a o to větší je poptávka po těch specialistech. Dále mi také přijde, že dnešní nová pracovní generace je trošku pevnější v kramflecích. Pokud jde o uvědomění si své ceny, svojí pozice tak tu míru mají asi vyšší, než jsme měli kdysi my a myslím si, že je to v pořádku. Pak jde, ale také o to, jakou mají formu sebe prezentace, a setkávám se často s lidmi, kteří mají o sobě velmi velmi vysoké mínění. A vzhledem k tomu, že se často jedná o lidi s minimální praxí nebo jen s povinnou praxí v rámci školy, tak si myslím, že to někdy není úplně na místě. Částečně je to dáno tím, že moje osobní pozice vůči mému oboru je taková, že já k němu chovám určitou míru pokory. Já si uvědomuji, že čím víc toho člověk vidí, tím ho to nabádá k určité obezřetnosti a vidí, kolik toho ještě musí nastudovat. Není žádnou ostudou se zeptat na další názor nebo si říci o pomoc. To dnes moji mladší kolegové moc nevyužívají a je to škoda. Protože není chyba říct, já něco nevím. Také mám dojem, že někteří z těch mladších kolegů, co tu máme, mají trošku obavu ze zodpovědnosti. Možná si to ani neuvědomují. Což je trochu v rozepři s jejich již probíranou vysokou mírou sebevědomí. Sama nevím, čím to je. Jak člověk může vůbec začít studovat nějaký obor ve zdravotnictví, představovat si, že jednou bude pracovat ve zdravotnictví a

neuvědomovat si, že jednou nějakou zodpovědnost za individuálního pacienta bude mít. To mě nejde úplně do hlavy a je to něco, s čím mám mentální problém. Nevím, jak se k tomu postavit. Postoj k práci se také dle mého názoru od mojí generace liší. Zase může to být, kvůli neochotě přebrat zodpovědnost za svou vykonanou práci. Často se setkávám, že se dnes ti mladí do práce neženou. Většina udělá to, co je nutné a tím končí. Řídí se motem, čím víc práce tím více zodpovědnosti. Další věc, která, mě ve spojitosti s těmito pracovníky napadá je, že ve chvíli, kdy generace Z dostuduje, a ví, že má 50 variant, kam může nastoupit a všude je přijmou všemi 10, je jejich vyjednávací pozice silná. Jaká pak asi může být jejich loajalita k zaměstnavateli. Oni si moc dobře uvědomují, že jakmile se jim někde nebude líbit, někde se s někým nepohodnou nebo jim jen nebude chutnat v kantýně tak prostě jen tak zaměstnavatele mohou vyměnit. Fluktuace zdravotnických pracovníků za posledních 10-15 let výrazně vzrostla. Je to i tím, že mají dnes příležitosti, které jsme my neměli. Ta poptávka ve zdravotnictví je čím dál tím větší. Obyvatelstvo stárne a nemocnice zdravotníky potřebují. Já osobně se snažím změnu neodmítat, hlavně co se týče pracovních postupů. Vždy jsme pro promyšlenou změnu. Myslím si, že určitá míra flexibility je v našem oboru nutná. Ať pro starší tak mladší. Technologie jdou dopředu strašně rychle, a i naše poznání musí jít dopředu. Musíme se měnit, nejde to jinak. Taky bych ráda řekla, že mladší kolegové jsou velice pro to udělat danou změnu, pokud je to změna v jejich prospěch. Tím, ale myslím i oprávněně v jejich prospěch. Dle mého názoru ani nemůžeme očekávat, že jejich postoje, přístup k životu k práci bude stejný jako ten náš. Na jednu stranu já jsem ta, kdo pro tu dnešní mládež vytvářím to podhoubí, ten background, tu půdu na, které oni rostou informačně, vzdělanostně. Člověk si, ale musí uvědomit, že jejich svět je úplně jiný než náš. Technologie atd. Toto nepochybně utváří jejich myšlení, jejich rozhodovací procesy, to, jak mají nastavený algoritmy v hlavě. Podle čeho se rozhodují, jestli ano nebo ne. Půjdu tam nebo tam, udělám to nebo to. Nějaké věci jim závidím, že teď stojí na začátku a mají ty možnosti a v některých věcech mají můj velký respekt, protože zažívají mnoho nesnadných situací. Tento názor putuje dál a pořád se opakuje. Ještě teď slyším moje rodiče, který v devadesátých letech říkali, ty naše děti, ty se budou mít skvěle, ty budou mít možnosti, které jsme my nikdy neměli. Každá doba a každá generace má pro a proti. Dnes je velké riziko, že člověk může pocíťovat- fear of missing out, velké množství možností může vést k nerozhodnosti, takže i ta dnešní doba je a bude nesnadná.

ZUZANA

56 LET, PRAXE 28 LET

U mladší generace vidím, že více působí cílevědomě až dokonce arogantně. Někdy jim chybí zábrany a pokora k autoritám. Já jsem byla vychovávána za socialismu od malého věku až do nástupu na univerzitu, takže to bylo takové, že jsme museli být uctivý, protože jinak by byl problém. Samozřejmě i mezi námi se našli různí lidé s rozdílným přístupem. I pracovitost je u dnešní generace jiná, menší, což souvisí s tím, že mají velké množství možností. Dnes si všechno mladí najdou na internetu, to u nás neexistovalo. My jsme museli všechno zjišťovat po knížkách, v literatuře, v rádiu a jiná možnost nebyla. Z těchto dnešních možností možná plyne to, že si uvědomují, že já jsem tu, něco jsem vystudoval tak mám na něco nárok, takže pokud nebudu spokojený tady nebo oni se mnou, jdu prostě jinam. Mám titul, mám možnosti, je o mne zájem, já jsem někdo. To my jsme tak arogantně rozhodně nepůsobili. To podle mě není v zásadě špatně, ale v tom přístupu je obrovský rozdíl. S čím dalším se u mladých kolegů setkávám, je větší tendence k dohadům ohledně toho proč by měli na pracovišti zrovna oni zůstat déle, když je potřeba. Jejich pracovní doba je jasně daná a basta. Tento přístup je v našem oboru velký problém, my nepracujeme se železem, nejsme ve fabrice, tady pracujeme s živým organismem. Takže tento jejich přístup odbije druhá, všechno mi odpadá od ruky a odcházím, je naprosto neadekvátní. Toto se mi nelíbí u valné většiny mladších kolegů. Prostě odmítají udělat něco navíc. Samozřejmě čest výjimkám. Jejich přístup je paradoxní i v tom, že jsou na začátku své kariéry. Pořád se ještě učí, a když se člověk něco učí, tak tomu musí něco obětovat. Například já, když jsem se chtěla něco naučit, tak jsem tomu musela věnovat ten extra čas. Díky tomu člověk profesionálně roste. Zase jsou mezi nimi výjimky, ale obecně tuto snahu nevidím. Čeho dalšího si všímám, je míra jejich motivace. Často si všímám, že jim úplně chybí zápal do práce či, že se za pár let dostaví pocit vyhoření. Já chápu, že člověk si vydělávat nějak musí, ale měli by si svůj obor vybírat podle toho, co je baví. Trochu mi to opět u této generace zavání postojem, hlavně vystudovat, dostat ten papír, i když tomu oboru zas tolik nerozumím a zas tolik mě nezajímá. Mladí jsou dnes obecně dost na peníze. To je hlavní věc, podle které si vybírají své místo. Toto je opět velký rozdíl mezi mým přístupem k mé tehdejší první práci. Já chtěla zajímavou pozici, kde budu moci růst a peníze pro mne nikdy nebyly prioritou. V čem vidím výhodu mladých kolegů je, jak snadno se dokáží přizpůsobit. Pracovní fluktuace pro ně není žádný problém na rozdíl od starší, mé generace. Nedělá jim problém si říct, já se na to vykašlu a jdu dál. Opět mají ty možnosti. A to je dobře. Protože čím víc zkušeností člověk má tím lépe pro něj. Musí, ale na ty změny pracovní pozice mít. Měli jsme i případy kolegů, kteří

střídali zaměstnání jen pro, že se vlastně nikdy neuchytili. Nebudeme jmenovat. Já osobně také spíše inklinuji ke zlepšování, ke změnám k lepšímu. Tímto se spíš přikláním k té mladší generaci ta má nápady, nebojí se do toho jít. I díky tomu, jsem ráda, že nové, mladé kolegy v kolektivu máme. Ráda s nimi spolupracuji. Co já totiž nemůžu vystát je, když někdo pracuje jak šnek. Nemám ráda, když dva dělají stejnou práci a já ji udělám ještě za poloviční čas. Většina mladých kolegů moc dobře ví, jak si práci usnadnit a urychlit, což kolikrát dokáže v hektickém dni velice pomoci. I z tohoto důvodu jsem ráda, když je na směně potkám. Mladí kolegové mají úplně jiný typ energie, když chtějí. Já se ještě stará necítím, i když v podstatě jsem fakt stará, i tak, ale ráda komunikuji a diskutuji nad věcmi s lidmi s jiným názorem. Tyto kolegy využiji i v momentě, pokud něco nevím. Já nemám problém se dojít poradit s pracovně mladšími. Nikdo učený z nebe nespádl a já se ráda i od nich něco přiučím.

ZDENA

60 LET, PRAXE 30 LET

Já nechci negeneralizovat. Budu mluvit pouze z mé zkušenosti. Po spolupráci s mladými absolventy mi přijde, že se s nimi musí zacházet čím dál tím více v rukavičkách. Spíše svoje kolegy vidím, jak se starají o to, jak se mladí kolegové cítí, co si myslí a zda se cítí komfortně. Stáváme se spíše jejich pečovateli než mentory. Díky dnešní hyperkorektní společnosti, kterou vytvořila převážně naše generace Z, si člověk musí dávat velký pozor na to, co jím říká, co a jak jim vyčítá a celkově jak s nimi komunikuje. Přijde mi, že každý z nich dnes trpí depresemi či jinými psychickými poruchami. Pro mě osobně je spolupráce se zástupci generace Z, zatím jedna z nejnáročnějších. Často se přistihnu, že přemýšlím nad tím, co a jak říkám a zda si to nevyložení nějak ofenzivně. Určitě mi přijde, že konverzace s mladými kolegy není tak uvolněná jako s kolegy staršími. Už jen to, že jejich hlavní priorita je odejít z práce přesně na čas a netrávit v ní ani o minutu navíc. Často také od mladých kolegů slyším, že v budoucnu budou určitě vyhledávat zaměstnání, v kterém je možná práce z domova. Čas, to je jejich hlavní prioritou. Podle mě jim ani tolik nejde o finanční odměnu jako spíš o množství dovolené, které jim zaměstnání nabízí. Copak, ale takhle mluví zdravotník, který své povolání bere zodpovědně? Podle mě tedy rozhodně ne. Mladí absolventi nejsou ani zcela připraveni vkročit do pracovní sféry. Jejich studium bylo narušeno pandemií. Možná i tento fakt přispěl k tomu, že v nich nevidím mladé kolegy, kteří jsou připraveni na těžkou práci ve zdravotnictví. Oni sice mají vědomosti a zkušenosti, které jim pomohou při využívání technologií, tyto dovednosti

zdravotníkovi, ale zcela jistě nestačí. Jejich zkušenosti jsou oproti kolegům v týmu minimální, o to více je alarmující jejich osobní vystupování. Nebojí se ozvat, nebojí se oponovat autoritě i v tématech, kterým zcela nerozumí. Jsem přesvědčena, že tento postoj v nich zakořenili již jejich rodiče. Dnes je moderní vést výchovu sebevědomého dítěte. Dítěti je již od malička vtlačováno do hlavy, že dokáže vše, co bude chtít. Tento přístup se, ale na oddělení projevuje spíše arogancí a přehnaným sebevědomím. Často mají velký problém si připustit, že na něco ještě nemají a potřebují pomoc druhého. O to více je ironické, že o generaci Z se často hovoří jako o sněhových vločkách. Dávají na sebe až přehnaný pozor, nepředřou se a myslí na svůj odpočinek. Chtějí co nejvíce volného času. Času, kterého využijí k seberozvoji. I kvůli tomu mě zarazí, že tento přístup neaplikují na své pacienty. Jejich pohodlí je vždy přednější. Nedávno při spolupráci právě s mladou kolegyňkou mě opravdu zarazil její přístup, kdy dala přednost své obědové pauze před rychlejším odbavením těžce nemocného pacienta. Pacient, tak musel vyčkat až se z obědové pauzy vrátí a bude moci vyšetření podstoupit. Tento příklad krásně vystihuje přístup generace Z. Mě, ani stejně staré kolegy jako jsem já, by ani ve snu nenapadlo nechat pacienta čekat. I kdybych byla hladová. Pacient má vždy přednost. Pro generaci Z, je to přesně naopak. Abych nemluvila jen negativně, určitě si všímám jejich přístupu k něčemu novému. Mnoho z nich se velice rádo učí novým věcem, přemýšlí nad nimi a snaží se o jejich zlepšení. Vidím, že jsou velice rádi za každou novou zkušenost, i kdyby kvůli tomu museli změnit zaměstnání. Změny se nebojí, jelikož věří, že každá změna je pro ně přínosem. Tento přístup jim zcela jistě přidává plusové body a starší se v tomto směru mají co učit. Naopak pokud bych opět měla vyzdvihnout naši zkušenou generaci, tak nesmím opomenout náš zápal do práce. My jsme nastaveni tak, že pokud je teď něco potřeba udělat tak se jde a udělá se to. Nikdo nediskutuje, proč se to musí dělat a proč to mám dělat zrovna já. My vidíme jen, že je to potřeba udělat, tak to udělám. Když bych se pak měla vyjádřit k přístupu generace Z tak je to naprostý opak. Naše uvažování, jdu to udělat, protože je to potřeba téměř nikdo nemá. Oni uvažují, zda to udělat chtějí. Pokud na ně člověk vyvine sebemenší tlak, tak to dělat nebudou. Jejich uvažování je naprosto rozdílné od toho našeho. Tento přístup se samozřejmě projevuje i ve směně. Pokud se zrovna mladým dělat nechce, tak je to znát. A to, že se jich často nechce. Ono stačí, že se dobře nevyspí a už se necítí v práci komfortně a nepracují. Těchto faktorů je celá řada. Nevyspání, špatná nálada nebo rozchod s partnerem. Podle mě generace Z neumí upozadit své aktuální rozpoložení a být v práci plnohodnotným pracovníkem. Jsou až přehnaně orientováni na své pocity. A člověk, jak už jsem říkala, s nimi opravdu musí zacházet jak v rukavičkách.