

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Všeobecné ošetrovatelství

GENERACE Z V OŠETŘOVATELSTVÍ
VNÍMÁNÍ PROFESE A MEZIGENERAČNÍ SOUŽITÍ

Bakalářská práce

Autor práce: Nikola Víchová

Vedoucí práce: Mgr. Jana Truplová

Jihlava 2025

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Nikola Víchová
Studijní program:	Všeobecné ošetřovatelství
Garant studijního programu:	doc. PhDr. Lada Cetlová, PhD.
Název práce:	Generace Z v ošetřovatelství: Vnímání profese a mezigenerační spolupráce
Vedoucí práce:	Mgr. Jana Truplová
Cíl práce:	Cílem práce je popsat hodnoty, motivace a pracovní přístupy typické pro generaci Z, porovnat je s přístupy starších kolegů a zjistit, jak mladí zdravotníci vnímají svou profesní roli v současném systému.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku generace Z ve zdravotnictví, zejména na její přístup k profesi všeobecné sestry a na mezigenerační spolupráci.

Generace Z přináší do praxe nové hodnoty, způsob komunikace i pracovní očekávání, která se liší od starších kolegů.

Cílem práce je zmapovat, jak mladší zdravotníci vnímají svou profesi, co je motivuje a jak se projevují rozdíly mezi generacemi v pracovním prostředí. Součástí výzkumné části bude dotazníkové šetření mezi zdravotníky různých generací, které se zaměří na postoje, spolupráci a vzájemné porozumění.

Práce usiluje o hlubší pochopení generačních rozdílů a hledání cest, jak posílit respekt a spolupráci mezi generacemi v rámci zdravotnických týmů.

Klíčová slova

Generace Z, všeobecná sestra, mezigenerační spolupráce, hodnoty, motivace

Abstract

This bachelor thesis focuses on Generation Z in healthcare, particularly on its approach to the nursing profession and intergenerational cooperation in the workplace.

Generation Z brings new values, communication styles, and work expectations that differ from those of older colleagues.

The aim of the thesis is to explore how younger healthcare professionals perceive their profession, what motivates them, and how generational differences manifest in everyday practice. The research part includes a questionnaire survey among healthcare workers of various generations, focusing on attitudes, collaboration, and mutual understanding.

The thesis seeks to provide a deeper insight into generational differences and to identify ways to strengthen respect and cooperation among generations within healthcare teams.

Keywords

Generation Z, general nurse, intergenerational cooperation, values, motivation

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle směrnice prorektora pro studium č. 2/2020, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 29. dubna 2026

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych vyjádřila své srdečné poděkování Mgr. Janě Truplové za vedení bakalářské práce, cenné připomínky, odbornou pomoc a vstřícný přístup, který mi velmi pomohl při jejím zpracování.

Dále děkuji všem respondentům za jejich ochotu a čas, který věnovali vyplnění dotazníku a sdílení svých zkušeností.

Mé nejhlubší díky patří mé rodině, především mé sestře Anežce, která byla nejen součástí této studijní cesty, ale také mojí největší oporou. Děkuji jí za sdílené chvíle, vzájemné pochopení a sílu, kterou jsme si po celou dobu dodávaly navzájem.

Obsah

Seznam grafů	7
Seznam zkratk	8
1 Úvod	9
1.1 Současný stav problematiky	10
1.2 Generační rozdíly v pracovním prostředí všeobecných sester	10
1.3 Vymezení generace a generačního členění	11
1.4 Generace Z a její přístup k práci ve zdravotnictví.....	13
1.5 Mezigenerační spolupráce v ošetrovatelské praxi	15
1.6 Pracovní spokojenost všeobecných sester a faktory ovlivňující setrvání	18
1.7 Vliv pracovního prostředí a stylu vedení na setrvání sester	21
1.8 Shrnutí teoretických východisek pro výzkum	22
2 Výzkumná část	24
2.1 Cíl výzkumu	24
2.2 Výzkumné otázky	24
2.3 Metodika výzkumu	25
2.4 Charakteristika výzkumného souboru a výzkumného šetření.....	25
2.5 Průběh výzkumu	25
2.6 Zpracování získaných dat.....	26
2.7 Výsledky výzkumného šetření	26
3 Diskuze	36
4 Návrhy opatření a doporučení pro praxi	42
Závěr	44
Seznam použité literatury	45
Přílohy	47

Seznam grafů

Graf 1 - Délka praxe respondentů.....	27
Graf 2 - Generační zastoupení respondentů.....	27
Graf 3 - Pracovní zastoupení	28
Graf 4 - Vnímání generačního napětí.....	29
Graf 5 - Preferovaný styl vedení.....	30
Graf 6 - Přístup k novým technologiím a postupům	31
Graf 7 - Ochota mladších všeobecných sester přijímat zpětnou vazbu	32
Graf 8 - Naslouchání návrhům mladších sester podle generací	33
Graf 9 - Přístup mladších sester k pacientům podle generací	34
Graf 10 - Návrhy generace Z na zlepšení spolupráce.....	35

Seznam zkratk

AZ Autorský zákon

VŠPJ Vysoká škola polytechnická Jihlava

WHO Světová zdravotnická organizace

1 Úvod

Současné zdravotnictví se nachází v období výrazných personálních a organizačních změn. Vedle rostoucích požadavků na kvalitu a dostupnost zdravotní péče se zdravotnická zařízení potýkají také s nedostatkem personálu, vysokou pracovní zátěží a proměnou věkového složení všeobecných sester. Významným tématem se proto stává stabilita pracovních týmů a podmínky, které ovlivňují dlouhodobé setrvání všeobecných sester v profesi. Tyto skutečnosti mají přímý dopad nejen na všeobecné sestry samotné, ale také na efektivitu fungování zdravotnických zařízení a kontinuitu poskytované péče. Současně narůstá význam personálního řízení a schopnosti organizací reagovat na měnící se potřeby všeobecných sester.

Specifické postavení v tomto kontextu zaujímá profese všeobecné sestry, jejíž výkon je založen na odborné způsobilosti, týmové spolupráci, komunikaci a schopnosti reagovat na dynamické požadavky klinické praxe. Fungování ošetrovatelských týmů je současně ovlivňováno tím, že se na pracovištích setkávají všeobecné sestry různých generací s odlišnými pracovními zkušenostmi, hodnotami a očekáváními. Tyto rozdíly se mohou promítat do pracovních vztahů, způsobu spolupráce i celkového pracovního klimatu. Kvalita vzájemné spolupráce je přitom významným předpokladem bezpečné a kvalitní péče o pacienty.

Do zdravotnické praxe v současnosti postupně vstupuje generace Z, která představuje nejmladší skupinu všeobecných sester. Její přístup k práci a profesní očekávání mohou být v některých oblastech odlišné od předchozích generací. Porozumění těmto rozdílům je důležité nejen z hlediska mezigenerační spolupráce, ale také v souvislosti s pracovní spokojeností a jejich rozhodováním o setrvání v profesi. Zároveň se jedná o generaci, která bude v budoucnu tvořit významnou část zdravotnického personálu. Z tohoto důvodu je potřebné věnovat pozornost faktorům, které ovlivňují její profesní adaptaci a stabilitu.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat pracovní hodnoty, motivaci a pracovní přístupy generace Z všeobecných sester a porovnat je s postoji starších generací. Současně je cílem zjistit, jak všeobecné sestry vnímají pracovní prostředí, profesní roli a mezigenerační spolupráci v současném zdravotnictví. Pozornost je věnována také faktorům, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost a vztahy mezi jednotlivými generacemi na pracovišti.

Teoretická část práce je zaměřena na generační problematiku, charakteristiku generace Z, mezigenerační spolupráci v ošetrovatelské praxi a faktory ovlivňující pracovní spokojenost sester. Empirická část práce je realizována formou kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření mezi všeobecnými sestrami různých věkových kategorií. Získaná data jsou následně analyzována a interpretována v návaznosti na stanovené cíle práce.

Výsledky práce mohou přispět k hlubšímu porozumění současným potřebám všeobecných sester a být využitelné při zlepšování pracovních podmínek, řízení zdravotnických týmů a stabilizaci personálu ve zdravotnictví. Současně mohou napomoci při hledání způsobů, jak podpořit efektivní mezigenerační spolupráci a dlouhodobé setrvání všeobecných sester v profesi. Zjištěné poznatky mohou mít přínos také pro vedoucí pracovníky při nastavování personálních strategií a podpory zaměstnanců.

1.1 Současný stav problematiky

Současné zdravotnictví je charakteristické generačně různorodým složením zdravotnického personálu, kdy se na pracovištích setkávají všeobecné sestry s odlišnými zkušenostmi, hodnotami a očekáváními, formovanými různými společenskými a historickými podmínkami. Tato generační diverzita ovlivňuje fungování zdravotnických týmů, organizaci práce i pracovní klima (Lyons & Kuron, 2014; World Health Organization, 2020).

V ošetrovatelské praxi má generační složení zvláštní význam, neboť práce všeobecných sester je založena na úzké spolupráci a koordinaci péče. Rozdíly v komunikačních stylech, pracovních návycích a očekáváních jednotlivých generací se mohou promítat do týmové spolupráce i adaptace nových pracovníků (Aiken et al., 2012; Vévoda et al., 2016).

Generační obměna zdravotnického personálu představuje dlouhodobý trend spojený s odchodem starších pracovníků a nástupem mladších generací. Tento proces klade zvýšené nároky na řízení lidských zdrojů a vytváření prostředí podporujícího mezigenerační spolupráci (World Health Organization, 2020; Woo et al., 2020).

1.2 Generační rozdíly v pracovním prostředí všeobecných sester

Současné pracovní prostředí zdravotnictví je tvořeno více generacemi všeobecných sester, jejichž hodnoty, pracovní postoje a očekávání byly formovány odlišnými společenskými a historickými podmínkami. Generační příslušnost je diskutována jako jeden z možných faktorů ovlivňujících pracovní chování, motivaci i způsob interakce na pracovišti. Rozdíly mezi generacemi se tak neprojevují pouze na úrovni demografické, ale zasahují i do každodenního fungování pracovních týmů (Lyons & Kuron, 2014; Twenge, 2017).

V prostředí zdravotnictví se tyto rozdíly projevují specifickým způsobem, neboť se jedná o obor s vysokými nároky na spolupráci, odpovědnost a koordinaci činností. Jednotlivé generace všeobecných sester přinášejí do praxe odlišné pracovní návyky, přístup k autoritě i očekávání od zaměstnavatele. Starší generace mohou častěji preferovat stabilitu zaměstnání, zatímco mladší generace častěji zdůrazňují flexibilitu a rovnováhu pracovního a osobního života (Vévoda et al., 2016; Lyons & Kuron, 2014).

Rozdíly mezi generacemi se dále promítají do oblasti pracovních hodnot, které ovlivňují motivaci k výkonu práce i spokojenost všeobecných sester. Zatímco starší generace mohou preferovat jistotu zaměstnání a dlouhodobé setrvání v organizaci, mladší generace častěji kladou důraz na smysluplnost práce, osobní rozvoj a možnost seberealizace. Tyto odlišnosti mohou mít přímý dopad na pracovní chování, loajalitu i ochotu přizpůsobovat se organizačním požadavkům (Tan & Chin, 2023; Lyons & Kuron, 2014).

Generační odlišnosti se projevují rovněž v přístupu k technologiím a inovacím, které hrají ve zdravotnictví stále významnější roli. Mladší generace může díky častější zkušenosti s digitálními technologiemi snáze přijímat nové nástroje, zatímco starší generace může přinášet zkušenost s klinickým rozhodováním a osvědčenými postupy. Tyto rozdíly však nelze vnímat pouze negativně, neboť kombinace zkušeností a inovativního přístupu může vést k efektivnějšímu poskytování zdravotní péče (World Health Organization, 2020; Woo et al., 2020).

1.3 Vymezení generace a generačního členění

Pojem generace je v sociologii chápán jako soubor jedinců narozených v určitém časovém období, kteří sdílejí podobné společenské, kulturní a technologické zkušenosti, jež ovlivňují jejich hodnoty, postoje a způsob vnímání světa (McCrindle, 2014). Generační příslušnost zároveň představuje analytický nástroj, který umožňuje porozumět rozdílům mezi jednotlivými skupinami obyvatelstva (Lyons & Kuron, 2014; Sak & Kolesárová, 2012).

Generace se vymezují především na základě roku narození, přičemž jednotlivé generace nejsou odděleny striktními hranicemi, ale jejich vymezení se může mírně lišit v závislosti na konkrétním autorovi. Přesto existuje obecně přijímané členění, které je využíváno v sociologii, psychologii i managementu lidských zdrojů. Toto členění slouží jako základ pro zkoumání generačních rozdílů v různých oblastech, zejména v pracovním prostředí (McCrindle, 2014; Lyons & Kuron, 2014).

Mezi nejčastěji uváděné generace patří generace tzv. Baby Boomers, která zahrnuje jedince narozené přibližně mezi lety 1946 až 1964. Na tuto generaci navazuje generace X, jejíž příslušníci se narodili zhruba mezi lety 1965 až 1980. Následuje generace Y, označovaná také jako mileniálové, která zahrnuje jedince narozené přibližně mezi lety 1981 až 1996. Nejmladší početně významnou generací vstupující na trh práce je generace Z, jejíž příslušníci se narodili přibližně od roku 1997 do roku 2012 (Dimock, 2019; Twenge, 2017).

Uvedené generační členění je nutné chápat jako orientační, neboť jednotlivé generace nelze vymezit zcela jednoznačně. Přechody mezi generacemi jsou plynulé a jednotlivci na hranicích generací mohou sdílet charakteristiky více generací současně. Přesto toto členění představuje důležitý teoretický rámec, který umožňuje systematické zkoumání rozdílů mezi generacemi a jejich dopadů na různé oblasti společenského života (McCrindle, 2014; Sak & Kolesárová, 2012).

1.3.1 Typické pracovní hodnoty jednotlivých generací

Pracovní hodnoty představují soubor preferencí, postojů a očekávání, které jednotlivci uplatňují ve vztahu k pracovnímu prostředí. Tyto hodnoty mohou být ovlivněny řadou faktorů, mezi které patří mimo jiné věk, životní zkušenosti, pracovní etapa i generační příslušnost. Jednotlivé generace vyrůstaly v odlišných socioekonomických a společenských podmínkách, což se může promítat do jejich pohledu na práci a profesní uplatnění. Pracovní hodnoty proto představují významný aspekt při analýze pracovního chování a motivace všeobecných sester (Lyons & Kuron, 2014; Sak & Kolesárová, 2012).

Generace Baby Boomers je často spojována s preferencí stability zaměstnání, loajality k organizaci a ochotou dlouhodobě setrávat u jednoho zaměstnavatele. U části těchto všeobecných sester může být práce vnímána jako důležitá součást identity a zdroj jistoty. Zároveň je uváděna větší akceptace hierarchického uspořádání organizace a důraz na pracovní disciplínu a odpovědnost (Vévoda et al., 2016; Twenge, 2017).

Generace X je často popisována jako skupina stojící mezi tradičním a modernějším pojetím práce. Vedle důrazu na pracovní výkon a profesní jistotu je u této generace uváděna také vyšší orientace na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Příslušníci generace X bývají spojováni se samostatností, pragmatickým přístupem k práci a převzetím odpovědnosti za vlastní profesní rozvoj (Lyons & Kuron, 2014; Sak & Kolesárová, 2012).

U generace Y, označované také jako mileniálové, je popisován vyšší důraz na kariérní růst, osobní rozvoj a smysluplnost práce. Tyto všeobecné sestry mohou častěji očekávat pravidelnou zpětnou vazbu, možnost dalšího vzdělávání a příležitosti k profesnímu postupu. Současně bývá uváděna preference flexibility pracovních podmínek a pozitivního pracovního prostředí. Práce tak může být vnímána nejen jako zdroj příjmu, ale také jako prostředek seberealizace (Lyons & Kuron, 2014; Twenge, 2017).

Další skupinu představuje generace Z, která je v současnosti nejmladší početně významnou generací vstupující na pracovní trh. Generace Z je často spojována s důrazem na smysluplnost práce, flexibilitu pracovních podmínek a vymezení hranic mezi pracovním a osobním životem. Vzhledem k tomu, že tato generace vyrůstala v digitálně orientovaném prostředí, bývá u ní zmiňováno také pozitivní očekávání vůči využívání technologií v práci. Dále je uváděn důraz na otevřenou komunikaci, respektující pracovní prostředí a možnost vyjádřit vlastní názor (Tan & Chin, 2023; Dimock, 2019).

1.3.2 Rozdíly v přístupu k autoritě, komunikaci a pracovním očekáváním

Generační rozdíly se nemusí projevovat pouze v oblasti pracovních hodnot, ale také v konkrétním pracovním chování, například v přístupu k autoritě, způsobu komunikace nebo očekáváním od pracovního prostředí. Tyto aspekty mohou ovlivňovat fungování pracovních týmů, kvalitu spolupráce i celkovou efektivitu práce ve zdravotnictví (Lyons & Kuron, 2014; Vévoda et al., 2016).

V oblasti přístupu k autoritě lze nalézt určité rozdíly mezi generacemi, které mohou souviset s odlišným společenským kontextem jejich formování. Starší generace bývají častěji spojovány s větším respektem k formálním autoritám a tradičnímu způsobu řízení. U mladších generací je naopak častěji uváděna preference partnerského přístupu, otevřené komunikace s nadřízenými a většího zapojení do rozhodovacích procesů. Tyto rozdíly mohou vést k odlišným očekáváním vůči vedoucím pracovníkům a stylu vedení (Twenge, 2017; Lyons & Kuron, 2014).

Rozdíly mezi generacemi se mohou promítat také do způsobu komunikace na pracovišti. Část starší generace může preferovat formálnější a strukturovanější styl komunikace, zatímco mladší generace může častěji upřednostňovat otevřenější, přímější a rychlejší komunikaci založenou na průběžné zpětné vazbě. Pokud nejsou tyto odlišné komunikační preference vzájemně respektovány, mohou v pracovním prostředí vznikat nedorozumění a konfliktní situace (Lyons & Kuron, 2014; Woo et al., 2020).

Odlišnosti se mohou projevovat rovněž v očekáváním od pracovního prostředí a zaměstnavatele. Starší všeobecné sestry mohou být více orientovány na stabilitu pracovního místa a jasně vymezené pracovní role, zatímco mladší všeobecné sestry mohou častěji očekávat flexibilitu pracovních podmínek, možnost ovlivnit organizaci práce a větší důraz na individuální potřeby. Tato rozdílná očekávání mohou ovlivňovat pracovní spokojenost i ochotu setrvat v organizaci (Vévoda et al., 2016; Tan & Chin, 2023).

V kontextu zdravotnictví, kde je zásadní týmová spolupráce a efektivní komunikace, mohou generační rozdíly představovat jak výzvu, tak příležitost. Pokud jsou tyto rozdíly v pracovním kolektivu rozpoznány a vhodně řízeny, mohou přispět k vytvoření pracovního prostředí, které

propojuje zkušenosti starší generace s novými přístupy mladších generací (Aiken et al., 2012; World Health Organization, 2020)

1.4 Generace Z a její přístup k práci ve zdravotnictví

Generace Z, která v současnosti vstupuje do ošetrovatelské praxe, představuje nově nastupující skupinu zdravotnických všeobecných sester, jejichž postoje a pracovní očekávání mohou být ovlivněny odlišnými společenskými a technologickými podmínkami než u předchozích generací. Všeobecné sestry této generace vyrůstaly v prostředí digitalizace, rychlého přístupu k informacím a rozvinuté online komunikace, což se může promítat do jejich přístupu k práci, vzdělávání i profesnímu rozvoji (Dimock, 2019; Twenge, 2017).

Generace Z je popisována jako skupina všeobecných sester, u níž lze pozorovat určité odlišnosti v pracovních hodnotách a očekáváních ve srovnání s předchozími generacemi. Tyto rozdíly se mohou týkat zejména přístupu k pracovnímu prostředí, organizaci práce a způsobu zapojení do pracovních procesů (Tan & Chin, 2023; Tan et al., 2024).

1.4.1 Hodnoty generace Z v pracovním prostředí

U generace Z jsou popisovány určité odlišnosti v pracovních hodnotách ve srovnání s předchozími generacemi. Častěji je uváděn důraz na smysluplnost práce, osobní naplnění a možnost vykonávat činnost, která je v souladu s osobními hodnotami. U všeobecných sester se může tento aspekt promítat do vnímání práce nejen jako zdroje příjmů, ale také jako příležitosti k pomoci pacientům a přínosu pro společnost. Vnímání smysluplnosti práce tak může významně posilovat pracovní motivaci i pozitivní vztah k ošetrovatelské profesi (Twenge, 2017; Tan & Chin, 2023).

Dalším uváděným aspektem je důraz na respekt a kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti. U všeobecných sester generace Z bývá zmiňována preference otevřené komunikace, férového jednání a partnerského přístupu ze strany nadřízených i kolegů. Respektující pracovní prostředí může přispívat k vyšší pracovní spokojenosti a podporovat ochotu dlouhodobě setrvávat v profesi (Vévoda et al., 2016; Tussing et al., 2024).

Za významnou hodnotu bývá označována také autonomie a možnost určité míry kontroly nad vlastní prací. U všeobecných sester generace Z může být důležitá jasná vymezenost kompetencí, možnost aktivního zapojení do pracovních procesů a pocit, že mohou alespoň částečně ovlivňovat způsob výkonu své práce. Možnost autonomie bývá spojována s vyšší pracovní angažovaností, odpovědnějším přístupem a větší profesní identifikací (Lyons & Kuron, 2014; Tan & Chin, 2023).

1.4.2 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem a pracovní podmínky

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je u mladších generací, včetně generace Z, často uváděna jako významná pracovní hodnota. V prostředí ošetrovatelské praxe však může docházet ke střetu mezi provozními požadavky zdravotnických zařízení, které jsou spojeny se směnným provozem, vysokou pracovní zátěží a přesčasovou prací, a očekáváními mladších všeobecných sester, které mohou klást větší důraz na dlouhodobou udržitelnost pracovního nasazení a ochranu osobního života (World Health Organization, 2020; Dall'Orta et al., 2020).

Vysoká pracovní zátěž, dlouhá pracovní doba a nadměrné přesčasy jsou v ošetrovatelství spojovány se zvýšeným rizikem syndromu vyhoření, pracovní nespokojeností a negativním dopadem na kvalitu poskytované péče (Aiken et al., 2012; Dall’Ora et al., 2020). V tomto kontextu může být u mladších generací, včetně generace Z, výraznější požadavek na vymezování hranic mezi pracovním a soukromým životem a na omezení nadměrného pracovního zatížení (Aiken et al., 2012; Dall’Ora et al., 2020; Tan & Chin, 2023; Tan et al., 2024).

Tento přístup se může projevat například vyšším důrazem na předvídatelnost směn, respektování stanovené pracovní doby a omezení pracovních požadavků zasahujících do soukromého života. Nejde přitom pouze o individuální preference všeobecných sester, ale také o očekávání, že pracovní podmínky budou nastaveny způsobem podporujícím dlouhodobé setrvání v profesi bez nadměrného přetížení (World Health Organization, 2020; Vévoda et al., 2016).

Součástí očekávání generace Z bývá rovněž požadavek na férový a transparentní přístup ze strany zaměstnavatele. U všeobecných sester této generace může být významné spravedlivé rozdělení směn, jasně vymezené pracovní povinnosti a otevřená komunikace ze strany vedení pracoviště (Tussing et al., 2024; Tan & Chin, 2023).

1.4.3 Vztah generace Z ke zpětné vazbě, respektu a technologiím

U generace Z bývá uváděn vyšší důraz na pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu, která může podporovat profesní rozvoj a orientaci v pracovních požadavcích. U všeobecných sester této generace může být důležitá zejména průběžná komunikace o pracovním výkonu, možnost učení a jasné vymezení očekávání ze strany nadřízených. Nedostatek zpětné vazby nebo její nízká kvalita mohou negativně ovlivňovat pracovní jistotu a motivaci všeobecných sester (Tan & Chin, 2023; Lyons & Kuron, 2014).

V oblasti vztahu k autoritě je u mladších generací častěji popisována preference partnerského přístupu a otevřené komunikace. U všeobecných sester generace Z může být významné, aby vedoucí pracovníci byli dostupní, srozumitelně komunikovali a vysvětlovali svá rozhodnutí. Tradičně autoritativní styl vedení může být méně přijímán zejména tehdy, pokud není doprovázen dostatečnou komunikací a respektem. Tento vývoj se může promítat i do očekávání vůči managementu zdravotnických zařízení (Tussing et al., 2024; Tan & Chin, 2023).

Významným tématem je také práce s informacemi a digitální technologie. Generace Z vyrůstala v prostředí běžného využívání digitálních nástrojů, což se může promítat do pozitivního postoje k elektronickým systémům, online vzdělávání a rychlému vyhledávání informací. V ošetrovatelské praxi se tento přístup může projevat očekáváním funkční elektronické dokumentace, dostupnosti aktuálních informací a efektivní digitální podpory při výkonu práce (World Health Organization, 2020; Woo et al., 2020).

Nedostatečná úroveň digitalizace, neefektivní informační systémy nebo omezená dostupnost potřebných dat mohou následně negativně ovlivňovat pracovní spokojenost i efektivitu práce mladších všeobecných sester. V prostředí zdravotnictví proto představuje technologické zázemí jeden z faktorů, který může ovlivňovat adaptaci nové generace ve zdravotnictví (World Health Organization, 2020; Tan & Chin, 2023).

1.4.4 Rozdíly v pracovním tempu, tlaku na výkon a přístupu k pacientovi

Rozdíly mezi generacemi všeobecných sester se mohou projevovat také v pracovním tempu a způsobu organizace práce. U zkušenějších pracovníků může být častěji patrný důraz na systematicčnost, využívání osvědčených postupů a stabilní organizaci práce. U mladších generací, včetně generace Z, bývá naopak častěji zmiňována vyšší otevřenost k využívání technologií a snaha o efektivní organizaci pracovních činností. Tyto odlišnosti mohou ovlivňovat způsob plnění pracovních úkolů i celkovou dynamiku ošetrovatelského týmu (Lyons & Kuron, 2014; Woo et al., 2020).

V oblasti tlaku na výkon lze předpokládat rozdílné vnímání pracovních požadavků mezi jednotlivými věkovými skupinami všeobecných sester. Část zkušenějších všeobecných sester může díky dlouhodobé praxi lépe zvládat pracovní zátěž a adaptovat se na provozní nároky. U mladších generací může být současně výraznější důraz na udržitelnost pracovního výkonu, prevenci přetížení a ochranu duševního zdraví (Lyons & Kuron, 2014; Twenge, 2017).

V kontextu zdravotnické praxe je významné, že vysoké pracovní tempo, časté přerušování práce a nadměrná pracovní zátěž mohou negativně ovlivňovat kvalitu poskytované péče a zvyšovat riziko chyb. Tyto faktory jsou spojovány také s vyšším rizikem syndromu vyhoření, pracovní nespokojeností a zhoršenými pracovními výsledky (Aiken et al., 2012; Dall’Ora et al., 2020).

Rozdíly mezi generacemi se mohou promítat také do přístupu k pacientovi. Zkušenější sestry často vycházejí z dlouholeté klinické praxe a osvědčených postupů, které mohou podporovat stabilitu a efektivitu péče. U mladších generací bývá častěji zmiňován důraz na komunikaci s pacientem, individuální přístup a využívání novějších přístupů v péči. Tyto rozdíly však nelze hodnotit jednoznačně, neboť oba přístupy mohou přispívat ke kvalitě ošetrovatelské péče (Vévoda et al., 2016; Tan & Chin, 2023).

Odlišnosti v pracovním tempu, vnímání výkonu i přístupu k pacientovi mohou ovlivňovat spolupráci mezi generacemi na pracovišti. Pokud nejsou tyto rozdíly rozpoznány a vhodně řízeny, mohou vést k nedorozuměním nebo napětí v pracovním kolektivu. Naopak jejich pochopení může přispět k efektivnějšímu fungování ošetrovatelských týmů a ke zvyšování kvality poskytované péče (Tussing et al., 2024; World Health Organization, 2020).

Z uvedeného vyplývá, že jednotlivé generace se mohou lišit nejen ve svých pracovních hodnotách, ale také v některých aspektech výkonu práce a přístupu k pacientům. Tyto odlišnosti mohou představovat jeden z faktorů ovlivňujících každodenní praxi všeobecných sester a poukazují na význam jejich zohlednění při řízení zdravotnických týmů (Lyons & Kuron, 2014; Vévoda et al., 2016).

1.5 Mezigenerační spolupráce v ošetrovatelské praxi

Mezigenerační spolupráce v ošetrovatelské praxi představuje významný faktor ovlivňující fungování pracovních týmů i kvalitu poskytované péče. Všeobecné sestry různých generací se na pracovišti setkávají při poskytování péče, organizaci práce i řešení náročných situací, přičemž jejich odlišné pracovní přístupy mohou ovlivňovat průběh těchto činností (Lyons & Kuron, 2014; Vévoda et al., 2016).

Mezigenerační spolupráce se projevuje v několika klíčových oblastech, mezi které patří zejména komunikace, sdílení zkušeností a přístup k organizaci práce. Tyto oblasti představují základní rámec, ve kterém dochází k interakci mezi jednotlivými generacemi a který ovlivňuje každodenní fungování ošetrovatelských týmů (Tussing et al., 2024; World Health Organization, 2020).

Rozdíly mezi generacemi mohou být zdrojem jak přínosné spolupráce, tak i potenciálního napětí. Zatímco starší generace přináší do praxe zkušenosti a stabilitu, mladší generace přispívají novými přístupy a otevřeností ke změnám. Pokud nejsou tyto rozdíly vzájemně reflektovány, mohou vést k nedorozuměním a zhoršení pracovních vztahů (Vévoda et al., 2016; Woo et al., 2020).

1.5.1 Komunikace mezi generacemi na pracovišti

Komunikace mezi generacemi v ošetrovatelské praxi se neprojevuje pouze rozdílnými styly vyjadřování, ale především konkrétními situacemi, ve kterých dochází k předávání informací a koordinaci péče. Všeobecné sestry různých generací spolu komunikují zejména při předávání směn, plánování péče a řešení akutních stavů, přičemž odlišné způsoby komunikace mohou ovlivňovat přesnost a srozumitelnost sdělení (Woo et al., 2020; Vévoda et al., 2016).

Rozdíly v komunikačních stylech se mohou projevovat například v míře detailu předávaných informací. Starší generace sester často preferují podrobnější a strukturovanější sdělení, zatímco mladší generace mohou poskytovat stručnější a rychlejší informace, které považují za dostačující. Tento rozdíl může vést k situacím, kdy některé informace nejsou vnímány jako dostatečně úplné, což může způsobovat nejistotu nebo potřebu dodatečného upřesnění (Lyons & Kuron, 2014; Tussing et al., 2024).

Dalším zdrojem nedorozumění může být způsob poskytování zpětné vazby. Zatímco mladší generace očekává častou a přímou zpětnou vazbu, starší generace může preferovat formálnější a méně časté hodnocení pracovního výkonu. Pokud tyto rozdíly nejsou vzájemně pochopeny, může docházet k vnímání komunikace jako nedostatečné nebo naopak příliš kritické, což může negativně ovlivňovat pracovní vztahy na pracovišti (Tan & Chin, 2023; Vévoda et al., 2016).

Nedostatečně efektivní komunikace může mít přímý dopad nejen na pracovní klima, ale i na kvalitu a bezpečnost poskytované péče. Nepřesné nebo neúplné předávání informací může vést k chybám v péči, prodloužení času potřebného k řešení situací nebo ke zvýšenému stresu zdravotnických pracovníků. Efektivní komunikace je proto klíčovým předpokladem pro zajištění kontinuity péče a bezpečnosti pacientů (Aiken et al., 2012; Woo et al., 2020).

Současně však komunikace mezi generacemi představuje i významnou příležitost pro zlepšení spolupráce v ošetrovatelských týmech. Pokud jsou rozdílné komunikační styly reflektovány a respektovány, může docházet k efektivnímu sdílení informací, lepšímu porozumění mezi členy týmu a celkovému zlepšení pracovního prostředí. Schopnost přizpůsobit komunikaci různým generacím tak představuje důležitou kompetenci všeobecných sester v současné praxi (Tussing et al., 2024; World Health Organization, 2020).

1.5.2 Stereotypy a předsudky mezi generacemi

Stereotypy a předsudky mezi generacemi představují významný faktor ovlivňující mezigenerační vztahy v ošetrovatelské praxi. Tyto zjednodušené představy o vlastnostech jednotlivých generací

mohou ovlivňovat vnímání kolegů, způsob komunikace i celkovou atmosféru na pracovišti. Všeobecné sestry si mohou na základě generační příslušnosti vytvářet očekávání, která nejsou vždy založena na individuální zkušenosti, ale spíše na obecně sdílených představách (Lyons & Kuron, 2014; Finkelstein et al., 2015; Vévoda et al., 2016).

V prostředí zdravotnictví se často objevují stereotypy spojené s mladší i starší generací. Generace Z může být vnímána jako méně odolná vůči stresu, méně ochotná pracovat přesčas nebo příliš zaměřená na vlastní potřeby. Naopak starší generace bývá někdy označována jako rigidní, méně otevřená změnám nebo méně ochotná přijímat nové technologie. Tyto stereotypy však představují zobecnění, která nemusí odpovídat reálnému chování jednotlivců (Twenge, 2017; Tussing et al., 2024).

Předsudky mezi generacemi mohou vést ke zkreslenému vnímání pracovního chování kolegů a ovlivňovat interpretaci jejich jednání. Například důraz mladších všeobecných sester na vyváženost pracovního a osobního života může být staršími kolegy vnímán jako nedostatek pracovního nasazení, zatímco opatrnější přístup starších všeobecných sester může být mladší generací interpretován jako neochota ke změně. Tyto rozdílné interpretace mohou být zdrojem napětí a nedorozumění v pracovním týmu (Lyons & Kuron, 2014; Tan & Chin, 2023).

Důsledkem stereotypního vnímání může být zhoršení pracovních vztahů, snížení důvěry mezi členy týmu a omezení efektivní spolupráce. Pokud jsou kolegové posuzováni na základě generačních předsudků, může docházet k podceňování jejich schopností nebo k nedostatečnému využití jejich potenciálu (Woo et al., 2020; World Health Organization, 2020).

1.5.3 Vliv generační obměny na kulturu pracoviště

Generační obměna všeobecných sester ovlivňuje kulturu pracoviště zejména prostřednictvím změn v neformálních pravidlech a způsobech fungování pracovních týmů. Kultura pracoviště je utvářena nejen formálními postupy, ale také každodenní praxí, způsobem spolupráce a sdílenými normami mezi generacemi. S nástupem mladších generací může docházet k postupné proměně těchto nepsaných pravidel, což se odráží v celkovém fungování zdravotnických zařízení (Braithwaite et al., 2018; Vévoda et al., 2016).

Významným projevem generační obměny je změna v procesu adaptace nových všeobecných sester. Mladší generace všeobecných sester častěji očekávají systematické vedení, jasně definované kompetence a strukturovaný proces zaučování. Tento přístup se může lišit od tradičního modelu, který byl více založen na postupném osvojování dovedností prostřednictvím praxe. Rozdílná očekávání mohou ovlivňovat průběh adaptace i začlenění nových pracovníků do pracovního kolektivu (Tussing et al., 2024; Vévoda et al., 2016).

Generační obměna se promítá také do vnímání profesní role všeobecné sestry. Mladší generace mohou klást větší důraz na autonomii, profesní rozvoj a aktivní zapojení do pracovních procesů, zatímco starší generace mohou preferovat tradičnější vymezení pracovních rolí (Tan & Chin, 2023; Tussing et al., 2024).

Dalším významným aspektem je změna ve způsobu řešení pracovních situací a konfliktů. Mladší generace bývají častěji spojovány s otevřenějším vyjadřováním názorů a aktivnějším přístupem k řešení problémů, zatímco starší generace mohou preferovat spíše nepřímé nebo formální

postupy. Tyto rozdíly mohou ovlivňovat dynamiku pracovního kolektivu i způsoby řešení problémových situací (Lyons & Kuron, 2014; Woo et al., 2020).

Generační obměna zdravotnického personálu tak představuje dynamický proces, který postupně proměňuje kulturu pracoviště a vyžaduje schopnost organizace i jednotlivých pracovníků přizpůsobovat se novým očekáváním a způsobům spolupráce (Lyons & Kuron, 2014; Woo et al., 2020).

1.6 Pracovní spokojenost všeobecných sester a faktory ovlivňující setrvání

Pracovní spokojenost všeobecných sester představuje základní determinant jejich profesní stability a ochoty setrvat v ošetrovatelství. V obecné rovině lze pracovní spokojenost chápat jako výslednici subjektivního hodnocení pracovních podmínek, pracovních zkušeností a naplnění profesních očekávání. Vyšší míra pracovní spokojenosti je dlouhodobě spojována s nižší fluktuací a stabilnějším fungováním zdravotnických týmů (Aiken et al., 2012; World Health Organization, 2020).

Setrvání všeobecných sester v profesi je ovlivňováno komplexem faktorů, které zahrnují jak pracovní prostředí, tak individuální charakteristiky pracovníků. Tyto faktory působí v souhrnu a jejich význam se může lišit v závislosti na konkrétním pracovním kontextu. Rozhodování o setrvání či odchodu z profese není jednorázovým aktem, ale výsledkem dlouhodobého procesu utvářeného pracovní zkušeností (Dall’Ora et al., 2020; Vévoda et al., 2016).

Pracovní spokojenost je zároveň úzce propojena s širšími systémovými podmínkami zdravotní péče, jako je organizace práce, dostupnost personálu či institucionální podpora. Tyto aspekty vytvářejí rámec, ve kterém se pracovní spokojenost formuje a následně ovlivňuje profesní rozhodování všeobecných sester (World Health Organization, 2020; Aiken et al., 2012).

1.6.1 Pracovní spokojenost a motivace v ošetrovatelství

Pracovní spokojenost v ošetrovatelství představuje komplexní jev, který je úzce propojen s motivací všeobecných sester k výkonu jejich profese. Zatímco pracovní spokojenost odráží subjektivní hodnocení pracovních podmínek a zkušeností, motivace představuje vnitřní i vnější podněty, které ovlivňují pracovní chování a ochotu podávat pracovní výkon. Tyto dva faktory se vzájemně ovlivňují a společně formují přístup sester k práci (Lu et al., 2012; Vévoda et al., 2016).

Motivace všeobecných sester může být ovlivňována jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Mezi vnitřní faktory patří zejména pocit smysluplnosti práce, osobní uspokojení z péče o pacienty a profesní identita. Vnější faktory zahrnují pracovní podmínky, finanční ohodnocení, uznání ze strany nadřízených a možnosti profesního růstu. Rovnováha mezi těmito složkami motivace je považována za klíčovou pro udržení dlouhodobé pracovní spokojenosti (Lu et al., 2012; Tussing et al., 2024).

V ošetrovatelské praxi je významným motivačním prvkem také pocit smyslu a přínosu práce pro pacienty. Všeobecné sestry často uvádějí, že právě tento aspekt přispívá k jejich setrvání v profesi i přes náročné pracovní podmínky. Pokud však dochází k dlouhodobému nesouladu mezi

očekáváními a reálnými pracovními podmínkami, může dojít ke snížení motivace a následně i pracovní spokojenosti (Vévoda et al., 2016; Tussing et al., 2024).

Nedostatečná motivace se může negativně promítat do pracovního výkonu, kvality poskytované péče i celkové spokojenosti sester. Nízká míra motivace bývá spojována se sníženou angažovaností a vyšší tendencí uvažovat o odchodu z profese. Naopak vhodně nastavené motivační faktory mohou přispívat k vyšší pracovní spokojenosti a stabilitě pracovních týmů (Aiken et al., 2012; Dall’Ora et al., 2020).

1.6.2 Syndrom vyhoření a fluktuace sester

Syndrom vyhoření představuje závažný psychický stav, který vzniká v důsledku dlouhodobého pracovního stresu a nedostatečné regenerace sil. V ošetrovatelské praxi je vyhoření spojováno zejména s vysokou pracovní zátěží, emoční náročností práce a dlouhodobým tlakem na výkon. Tento stav se projevuje především emocionálním vyčerpáním, depersonalizací a sníženým pocitem osobního úspěchu (Dall’Ora et al., 2020; World Health Organization, 2019).

Dlouhodobé působení stresu bez adekvátní podpory může vést k postupnému rozvoji vyhoření, které negativně ovlivňuje pracovní výkon i kvalitu poskytované péče. Vyčerpané všeobecné sestry mohou vykazovat nižší míru empatie, sníženou pozornost a vyšší riziko chyb, což může mít přímý dopad na bezpečnost pacientů. Vztah mezi pracovní zátěží, vyhořením a kvalitou péče je v odborné literatuře opakovaně potvrzován (Aiken et al., 2012; Dall’Ora et al., 2020).

Syndrom vyhoření je zároveň významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost a rozhodování o setrvání v profesi. Pokud dochází k dlouhodobému vyčerpání a ztrátě smyslu práce, zvyšuje se pravděpodobnost úvah o odchodu ze zaměstnání nebo z ošetrovatelské profese jako takové. Vyhoření tak představuje jeden z klíčových mechanismů, prostřednictvím kterého se pracovní nespokojenost promítá do fluktuace zdravotnického personálu (Aiken et al., 2012; Tussing et al., 2024).

Fluktuace sester představuje významný problém zdravotnických systémů, který je spojen nejen s personální nestabilitou, ale i se zvýšenými náklady na zaškolení nových pracovníků a zhoršením kontinuity péče. Vysoká míra fluktuace může vést k přetěžování zbývajících personálu, čímž se vytváří negativní spirála vedoucí k dalšímu zvyšování stresu a rizika vyhoření (World Health Organization, 2020; Vévoda et al., 2016).

1.6.3 Důvody odchodů mladých všeobecných sester z ošetrovatelské profese

Důvody odchodů mladých všeobecných sester z praxe nelze vysvětlit jediným faktorem, ale spíše souběhem pracovních, osobních a organizačních vlivů. V části studií je tato skupina vymezována přímo jako generace Z, v jiných případech jako nově kvalifikované nebo mladé všeobecné sestry. Společným zjištěním je, že rozhodování o odchodu bývá úzce spojeno s nesouladem mezi očekáváním mladých všeobecných sester a realitou ošetrovatelské praxe (Jeong et al., 2024; Flinkman et al., 2015).

Významným důvodem odchodů mladých všeobecných sester je náročná adaptace na první pracovní zkušenosti, která bývá spojena s vysokou mírou stresu a nejistoty. Zaměření na nově kvalifikované všeobecné sestry uvádějí, že záměr odejít z profese souvisí zejména s pracovním stresem, obtížnou adaptací a oslabenou profesní identitou v prvních letech praxe. Rizikové je

zejména období vstupu do zaměstnání, kdy dochází ke konfrontaci ideálních představ o profesi s nároky reálného pracovního prostředí (Zhang et al., 2017; Ulupinar & Aydogan, 2021).

Dalším důležitým faktorem je vnímání smyslu práce, kvalita komunikace na pracovišti a možnost zachovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. U mladých všeobecných sester bylo prokázáno, že vyšší míra smysluplnosti práce a vyváženější work-life balance souvisejí s nižší tendencí k odchodu. Pokud mladé všeobecné sestry vnímají pracovní prostředí jako málo podporující nebo dlouhodobě zatěžující, zvyšuje se pravděpodobnost jejich profesní nespokojenosti a úvah o opuštění praxe (Jeong et al., 2024; Vévoda et al., 2016).

Významnou roli hraje rovněž kvalita pracovního prostředí a podpora během začleňování do pracovního kolektivu. U nově nastupujících všeobecných sester se jako důležité ukazují pracovní podmínky, kvalita vedení, možnost získat podporu od zkušenější generace a spolupráce s dalšími členy zdravotnického týmu. Oslabená spolupráce a nedostatek podpory mohou zvyšovat záměr odejít jak ze stávajícího zaměstnání, tak z profese obecně (Tarhan et al., 2022; Ulupinar & Aydogan, 2021).

Odchody mladých všeobecných sester z profese jsou nejčastěji spojeny s kombinací stresu, adaptačních obtíží, nedostatečné podpory, oslabené profesní identity a nesouladu mezi očekáváními a realitou práce. Tyto poznatky naznačují, že udržení mladých všeobecných sester v profesi vyžaduje nejen zlepšení pracovních podmínek, ale také systematickou podporu při vstupu do ošetrovatelské profese (Flinkman et al., 2015; Jeong et al., 2024).

1.6.4 Nedostatek všeobecných sester v systému zdravotní péče

Nedostatek všeobecných sester představuje dlouhodobý a systémový problém, který ovlivňuje fungování zdravotní péče na národní i mezinárodní úrovni. Odborné zdroje upozorňují, že nedostatek ošetrovatelského personálu je spojen s demografickými změnami, stárnutím populace i samotných zdravotnických všeobecných sester a současně s nedostatečným počtem nově nastupujících sester. Tento trend představuje významnou výzvu pro zdravotnické systémy a jejich schopnost zajistit dostupnou a kvalitní péči (World Health Organization, 2020; OECD, 2023).

V kontextu České republiky je problematika nedostatku sester dlouhodobě sledována a dokumentována národními institucemi. Data poukazují na nerovnoměrné personální zajištění zdravotnických zařízení, regionální rozdíly a zvýšenou pracovní zátěž stávajícího personálu. Nedostatek všeobecných sester se tak promítá nejen do organizace práce, ale i do kvality poskytované péče a bezpečnosti pacientů (Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022; Vévoda et al., 2016).

Jedním z klíčových faktorů prohlubujících nedostatek všeobecných sester je fluktuace zdravotnického personálu a odchody z profese, které byly rozebrány v předchozích podkapitolách. Vysoká míra odchodů, zejména u mladších všeobecných sester, vede k dalšímu zatížení pracovních týmů a může vytvářet začarovaný kruh, kdy nedostatek personálu zvyšuje pracovní zátěž a ta následně podporuje další odchody. Tento mechanismus představuje významné riziko pro stabilitu zdravotnického systému (Aiken et al., 2012; Dall’Ora et al., 2020).

Nedostatek všeobecných sester má přímý dopad na kvalitu a bezpečnost zdravotní péče. Studie prokazují, že nižší počet sester na pacienta je spojen s vyšším rizikem komplikací, delší dobou

hospitalizace a zvýšenou mortalitou. Dostatečné personální zabezpečení je proto považováno za klíčový faktor kvality zdravotní péče (Aiken et al., 2012; World Health Organization, 2020).

1.7 Vliv pracovního prostředí a stylu vedení na setrvání sester

Pracovní prostředí a styl vedení představují významné složky organizačního rámce, ve kterém je realizována ošetrovatelská praxe. Tyto faktory určují podmínky výkonu práce, způsob organizace pracovních činností i charakter řízení zdravotnického personálu. V odborné literatuře jsou proto vnímány jako důležité determinanty utvářející každodenní pracovní realitu všeobecných sester (Aiken et al., 2012; World Health Organization, 2020).

Pracovní prostředí zahrnuje zejména personální zabezpečení, organizaci práce, dostupnost podpory a kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti. Styl vedení představuje způsob, jakým jsou tyto podmínky nastavovány, koordinovány a komunikovány směrem k zaměstnancům. Vzájemné působení těchto faktorů ovlivňuje charakter pracovních podmínek a způsob, jakým je ošetrovatelská péče organizačně zajišťována (Lu et al., 2012; Vévoda et al., 2016).

Vzhledem k významu pracovního prostředí a stylu vedení pro organizaci ošetrovatelské praxe jsou tyto oblasti dále rozpracovány v následujících podkapitolách. Pozornost je věnována zejména stylu vedení, pracovnímu klimatu, vztahům na pracovišti a očekáváním všeobecných sester, které společně utvářejí podmínky výkonu práce. (Tussing et al., 2024; Lyons & Kuron, 2014).

1.7.1 Styl vedení na ošetrovatelském pracovišti

Styl vedení na ošetrovatelském pracovišti představuje významný faktor, který ovlivňuje způsob řízení zdravotnického personálu, organizaci práce i každodenní pracovní zkušenost všeobecných sester. V odborné literatuře je styl vedení definován jako soubor přístupů a chování vedoucích všeobecných sester, prostřednictvím kterých dochází k ovlivňování zaměstnanců, koordinaci jejich činností a naplňování stanovených cílů. V prostředí zdravotnictví má styl vedení specifický význam, neboť ovlivňuje nejen pracovní podmínky, ale i kvalitu poskytované péče (Wong et al., 2013; Vévoda et al., 2016).

V rámci odborné literatury je rozlišováno několik základních stylů vedení, které se liší svým přístupem k řízení pracovníků. Mezi tradiční styly patří zejména autoritativní vedení, které je charakterizováno důrazem na hierarchii, kontrolu a jednostranné rozhodování vedoucího pracovníka. Tento styl může přispívat k efektivnímu řízení v krizových situacích, avšak v běžném provozu bývá spojován s nižší mírou autonomie všeobecných sester a omezenou komunikací na pracovišti. Oproti tomu participativní styl vedení je založen na zapojení všeobecných sester do rozhodovacích procesů, otevřené komunikaci a sdílení odpovědnosti, což může přispívat k pozitivnějšímu vnímání pracovního prostředí (Northouse, 2019; Vévoda et al., 2016).

V současném zdravotnictví je často zdůrazňován transformační styl vedení, který je zaměřen na podporu zaměstnanců, motivaci a rozvoj jejich potenciálu. Vedoucí všeobecné sestry využívající tento styl se snaží inspirovat své podřízené, podporovat jejich profesní růst a vytvářet prostředí založené na důvěře a spolupráci. Studie ukazují, že transformační vedení je v ošetrovatelské praxi spojováno s pozitivním hodnocením pracovních podmínek a vyšší mírou profesní angažovanosti sester (Wong et al., 2013; Boamah et al., 2018).

Specifickým aspektem současné problematiky je vztah mezi stylem vedení a očekáváními mladších generací zdravotnických pracovníků, zejména generace Z. V odborné literatuře je uváděno, že příslušníci této generace preferují spíše partnerský a podpůrný styl vedení, který je založen na otevřené komunikaci, dostupnosti vedoucího pracovníka a pravidelné zpětné vazbě. Důležitá je pro ně také možnost vyjádřit vlastní názor a být zapojeni do pracovních procesů, což odpovídá principům participativního a transformačního vedení (Twenge, 2017; Tan & Chin, 2023).

Naopak autoritativní styl vedení, který je spojen s jednostranným rozhodováním a omezenou komunikací, může být u mladších generací vnímán méně pozitivně. Tento nesoulad mezi stylem vedení a očekáváními zaměstnanců může ovlivňovat jejich vnímání pracovního prostředí a přístup k práci. V kontextu generační obměny zdravotnického personálu je proto styl vedení považován za důležitý prvek, který je třeba přizpůsobovat měnícím se požadavkům zaměstnanců (Lyons & Kuron, 2014; Tussing et al., 2024).

1.7.2 Pracovní prostředí a fungování ošetrovatelského týmu

Pracovní prostředí ovlivňuje stabilitu ošetrovatelských týmů především prostřednictvím podmínek, ve kterých je realizována každodenní spolupráce a organizace péče. Nejde pouze o personální obsazení, ale o to, zda jsou pracovní procesy nastaveny srozumitelně, předvídatelně a umožňují efektivní koordinaci činností mezi členy týmu. Nedostatečně strukturované prostředí může vést k narušení spolupráce a zhoršení fungování pracovního kolektivu (World Health Organization, 2020; Aiken et al., 2012).

Významnou roli v tomto kontextu hraje organizace práce a způsob řízení pracovních činností. Přehledné rozdělení kompetencí, srozumitelné pracovní postupy a efektivní koordinace péče přispívají k lepší orientaci všeobecných sester v pracovním prostředí a snižují riziko vzniku konfliktů či nedorozumění. Stabilní pracovní prostředí tak není pouze výsledkem personální kontinuity, ale také důsledkem dobře nastavených organizačních procesů (Vévoda et al., 2016; Woo et al., 2020).

Dalším důležitým aspektem je kontinuita spolupráce mezi členy týmu. Stabilní pracovní kolektiv umožňuje dlouhodobé budování pracovních vztahů, vzájemné důvěry a efektivních komunikačních návyků. Tyto faktory jsou klíčové zejména v ošetrovatelské praxi, kde je nutná rychlá výměna informací a koordinace péče o pacienty. Stabilita týmu tak přispívá nejen k lepšímu pracovnímu klimatu, ale i k vyšší kvalitě poskytované péče (Aiken et al., 2012; Woo et al., 2020).

Pracovní prostředí zároveň ovlivňuje míru adaptability pracovních týmů na změny, které jsou ve zdravotnictví běžné. Týmy, které fungují v podporujícím a strukturovaném prostředí, jsou schopny lépe reagovat na organizační změny, zavádění nových postupů či technologických inovací. Stabilita pracovního kolektivu tak není v rozporu s flexibilitou, ale naopak může představovat její důležitý předpoklad (Woo et al., 2020; World Health Organization, 2020).

1.8 Shrnutí teoretických východisek pro výzkum

Teoretická část práce poukázala na skutečnost, že současné ošetrovatelství je charakteristické generačně různorodým složením pracovních týmů, přičemž jednotlivé generace se liší ve svých

pracovních hodnotách, očekáváníích i přístupu k pracovním podmínkám. Tyto rozdíly se promítají zejména do oblasti komunikace, vztahu k autoritě, pracovního nasazení a požadavků na pracovní prostředí. Generace Z je v tomto kontextu spojována s důrazem na smysluplnost práce, respekt, autonomii a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, což ji odlišuje od generací předchozích (Twenge, 2017; Lyons & Kuron, 2014; Tan & Chin, 2023).

Současně bylo poukázáno na význam pracovního prostředí a stylu vedení, které představují klíčové faktory ovlivňující fungování ošetrovatelských týmů. Kvalita komunikace, úroveň podpory ze strany nadřízených a celkové pracovní klima se podílejí na tom, jak všeobecné sestry vnímají své pracovní podmínky a jakým způsobem se zapojují do pracovních procesů. Efektivní vedení, které zohledňuje generační rozdíly, tak představuje důležitý předpoklad pro stabilní a funkční pracovní prostředí ve zdravotnictví (Vévoda et al., 2016; World Health Organization, 2020).

Dále bylo zdůrazněno, že pracovní spokojenost všeobecných sester a jejich setrvání v profesi jsou ovlivňovány komplexem faktorů, mezi které patří pracovní zátěž, organizace práce, mezilidské vztahy i podmínky pracovního prostředí. Nesoulad mezi očekáváníími všeobecných sester a reálnými podmínkami může vést k negativnímu vnímání pracovního prostředí a ovlivňovat jejich profesní rozhodování. Tyto poznatky poukazují na potřebu systematického zkoumání faktorů, které mají vliv na pracovní zkušenost sester v současné praxi (Aiken et al., 2012; Dall’Ora et al., 2020).

Na základě uvedených teoretických východisek byl konstruován výzkum ve formě dotazníku, který se zaměřuje na zjištění vnímání pracovního prostředí, stylu vedení a pracovních podmínek u všeobecných sester, se zvláštním důrazem na generaci Z. Jednotlivé položky dotazníku vycházejí z identifikovaných oblastí, jako jsou pracovní hodnoty, očekáváníí od vedení, pracovní klima a zkušenosti s pracovní zátěží, které byly v teoretické části práce popsány jako klíčové (Lyons & Kuron, 2014; Tussing et al., 2024).

2 Výzkumná část

Kapitola se zaměřuje na realizaci výzkumného šetření, jehož cílem je analyzovat vnímání profese všeobecné sestry, pracovního prostředí a mezigenerační spolupráce v ošetrovatelské praxi se zaměřením na generaci Z. V této části práce je vymezen hlavní cíl výzkumu a jsou formulovány výzkumné otázky, které vycházejí ze zkoumané problematiky pracovních hodnot, komunikace a vztahů mezi jednotlivými generacemi všeobecných sester.

Součástí kapitoly je rovněž popis zvolené metodiky výzkumu, charakteristika výzkumného souboru a průběh dotazníkového šetření. Dále je popsán způsob sběru dat, jejich následné zpracování a interpretace získaných výsledků. Pozornost je věnována zejména tomu, jak všeobecné sestry různých generací hodnotí pracovní prostředí, spolupráci na pracovišti, přístup k novým technologiím, styl vedení a vzájemnou komunikaci.

Závěrečná část kapitoly je věnována prezentaci výsledků dotazníkového šetření a jejich interpretaci ve vztahu ke stanoveným výzkumným otázkám. Na základě získaných poznatků jsou následně formulována doporučení pro ošetrovatelskou praxi, která mohou přispět ke zlepšení mezigenerační spolupráce, pracovního klimatu a stabilizace mladších všeobecných sester v klinické praxi.

2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je analyzovat pracovní hodnoty, postoje a zkušenosti všeobecných sester různých generací v prostředí ošetrovatelské praxe se zaměřením na generaci Z. Výzkum je zaměřen na zjištění toho, jak všeobecné sestry vnímají generační rozdíly na pracovišti, jak hodnotí vzájemnou komunikaci a spolupráci mezi generacemi a jaké faktory podle jejich názoru ovlivňují pracovní prostředí ve zdravotnictví.

Pozornost je věnována zejména pracovním hodnotám všeobecných sester, jejich vztahu k pracovnímu kolektivu, finančnímu ohodnocení, smysluplnosti práce, rovnováze mezi pracovním a osobním životem a možností profesního růstu. Výzkum se dále zaměřuje na to, jak jsou v ošetrovatelské praxi vnímány rozdíly mezi generací Z a staršími generacemi, a to především v oblasti komunikace, přístupu k pacientovi, přijímání zpětné vazby, používání nových technologií a pracovních postupů.

2.2 Výzkumné otázky

Na základě stanoveného cíle práce byly formulovány následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č.1: Jaké pracovní hodnoty jsou pro všeobecné sestry jednotlivých generací nejdůležitější?

Výzkumná otázka č.2: Jak všeobecné sestry vnímají rozdíly mezi generací Z a staršími generacemi na pracovišti?

Výzkumná otázka č.3: Jak všeobecné sestry hodnotí komunikaci a spolupráci mezi generacemi v ošetrovatelské praxi?

Výzkumná otázka č.4: Jaké faktory ovlivňují pracovní prostředí a mezigenerační vztahy na pracovišti z pohledu všeobecných sester?

2.3 Metodika výzkumu

Pro realizaci výzkumného šetření byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie. Ke sběru dat byla využita metoda anonymního dotazníkového šetření, která umožnila oslovit větší počet respondentů a získat přehled o jejich názorech, zkušenostech a postojích ke zkoumané problematice. Tato metoda byla zvolena s ohledem na charakter výzkumného cíle, neboť umožňuje systematické zpracování odpovědí a následné porovnání výsledků mezi jednotlivými generačními skupinami.

Dotazník byl vytvořen na základě studia odborné literatury zaměřené na generační rozdíly v pracovním prostředí, pracovní hodnoty zdravotnických pracovníků a mezigenerační spolupráci v ošetrovatelské praxi. Obsahoval uzavřené otázky umožňující statistické vyhodnocení dat i otevřené otázky, ve kterých mohli respondenti vyjádřit své vlastní zkušenosti, postoje a návrhy na zlepšení pracovního prostředí.

Získaná data byla zpracována pomocí deskriptivní statistiky. Výsledky byly vyjádřeny prostřednictvím absolutních a relativních četností a následně interpretovány ve vztahu ke stanoveným výzkumným otázkám. Otevřené odpovědi byly tematicky roztrženy podle obsahové podobnosti a využity k doplnění kvantitativních výsledků.

2.4 Charakteristika výzkumného souboru a výzkumného šetření

Výzkumný soubor tvořily všeobecné sestry pracující ve zdravotnických zařízeních. Do výzkumu byly zařazeny všeobecné sestry různých věkových kategorií a s různou délkou praxe ve zdravotnictví. Hlavní pozornost byla věnována generaci Z, která představuje mladší generaci vstupující do ošetrovatelské praxe. Pro komplexnější posouzení zkoumané problematiky byly do výzkumu zahrnuty také starší generace všeobecných sester, jejichž odpovědi umožnily srovnání pracovních hodnot, postojů a zkušeností napříč generacemi.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 315 respondentů. Respondenti pracovali převážně ve Fakultní nemocnici u svaté Anny v Brně. Výběr respondentů z konkrétního zdravotnického zařízení umožnil zachytit podobu mezigenerační spolupráce v reálném prostředí klinické praxe. Současně je však nutné uvést, že tato skutečnost představuje určité omezení výzkumu, neboť výsledky nemusí být plně zobecnitelné na všechna zdravotnická zařízení v České republice.

Sběr dat probíhal v období od června do prosince 2025 prostřednictvím online dotazníku. Dotazník byl distribuován prostřednictvím vrchních sester jednotlivých oddělení Fakultní nemocnice u svaté Anny v Brně, které byly požádány o jeho předání všeobecným sestram. Účast ve výzkumu byla dobrovolná a anonymní. Respondenti byli seznámeni s tím, že získaná data budou využita výhradně pro účely zpracování bakalářské práce.

2.5 Průběh výzkumu

Realizace výzkumného šetření probíhala v období od června do prosince 2025. Před zahájením sběru dat byl připraven online dotazník zaměřený na pracovní hodnoty, generační rozdíly,

komunikaci, spolupráci a pracovní prostředí všeobecných sester. Realizace výzkumu byla předem schválena Mgr. Janou Zvěřinovou, náměstkyní pro ošetrovatelskou péči ve Fakultní nemocnici u svaté Anny v Brně. Dotazník byl následně distribuován prostřednictvím vrchních sester vybraných oddělení Fakultní nemocnice u svaté Anny v Brně.

Respondenti byli osloveni nepřímo prostřednictvím vedení jednotlivých oddělení. Tento způsob distribuce byl zvolen proto, aby byl dotazník předán cílové skupině, tedy všeobecným sestřám pracujícím v klinické praxi. Vyplnění dotazníku probíhalo elektronickou formou. Respondenti měli možnost odpovídat samostatně a bez časového omezení, což mohlo přispět k větší otevřenosti jejich odpovědí.

V průběhu výzkumu byla zachována anonymita všech respondentů. Nebyly zjišťovány žádné údaje, které by umožnily jejich přímou identifikaci. Získaná data byla následně exportována, zkontrolována a připravena k dalšímu zpracování.

2.6 Zpracování získaných dat

Získaná data byla shromažďována prostřednictvím online dotazníku a následně uspořádána do přehledné podoby vhodné pro další analýzu. Odpovědi respondentů byly zpracovány pomocí deskriptivní statistiky, zejména prostřednictvím absolutních a relativních četností. Výsledky byly následně převedeny do grafů, které umožňují názorné znázornění zjištěných údajů.

Uzavřené otázky byly vyhodnoceny kvantitativně. U jednotlivých položek byly sledovány četnosti odpovědí a jejich procentuální zastoupení. U otázek zaměřených na rozdíly mezi generacemi byly odpovědi porovnávány podle generačního zařazení respondentů. Tím bylo umožněno posoudit, zda se postoje a zkušenosti všeobecných sester liší v závislosti na příslušnosti ke konkrétní generaci.

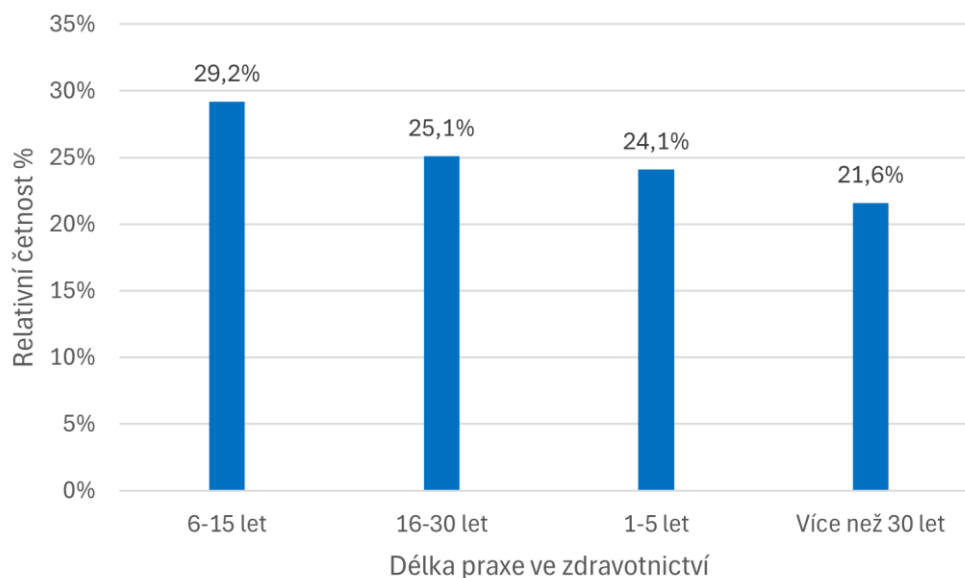
Otevřené otázky byly zpracovány prostřednictvím tematického třídění odpovědí. Jednotlivé odpovědi byly rozděleny do obsahově podobných kategorií, které byly následně vyhodnoceny a interpretovány. Takto zpracovaná data byla využita zejména při formulaci návrhů opatření a doporučení pro ošetrovatelskou praxi.

2.7 Výsledky výzkumného šetření

Následující kapitola je zaměřena na vyhodnocení dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 315 všeobecných sester. Výsledky jsou prezentovány pomocí grafů a doplněny slovní interpretací.

2.7.1 Charakteristika respondentů

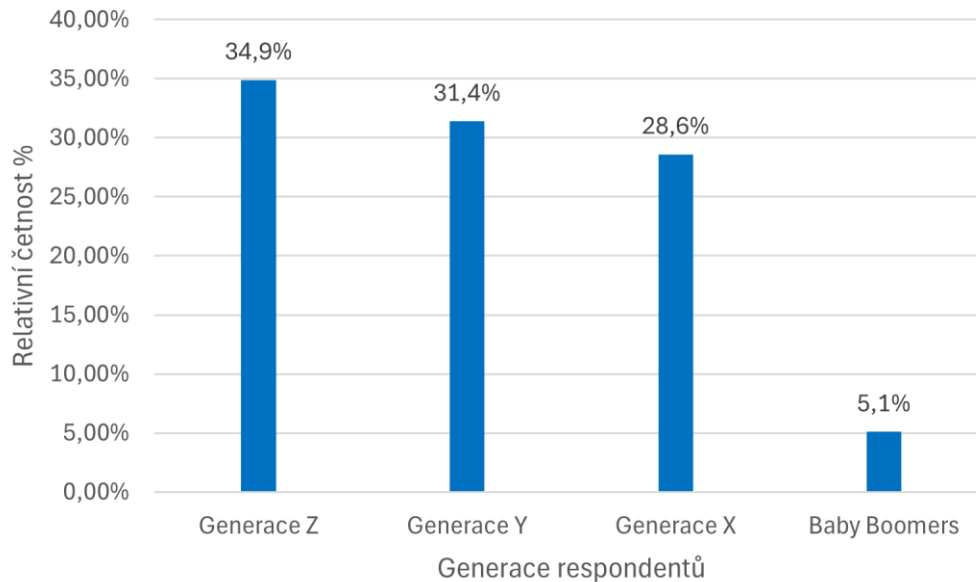
Úvodní část dotazníkového šetření byla zaměřena na charakteristiku respondentů, konkrétně na délku jejich praxe ve zdravotnictví a generační zařazení



Graf 1 - Délka praxe respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1 znázorňuje délku praxe respondentů ve zdravotnictví. Největší skupinu tvořili respondenti s praxí 6–15 let, konkrétně 92 respondentů (29,2 %). Praxi v délce 16–30 let uvedlo 79 respondentů (25,1 %). Praxi 1–5 let uvedlo 76 respondentů (24,1 %) a více než 30 let praxe vykazalo 68 respondentů (21,6 %).



Graf 2 - Generační zastoupení respondentů

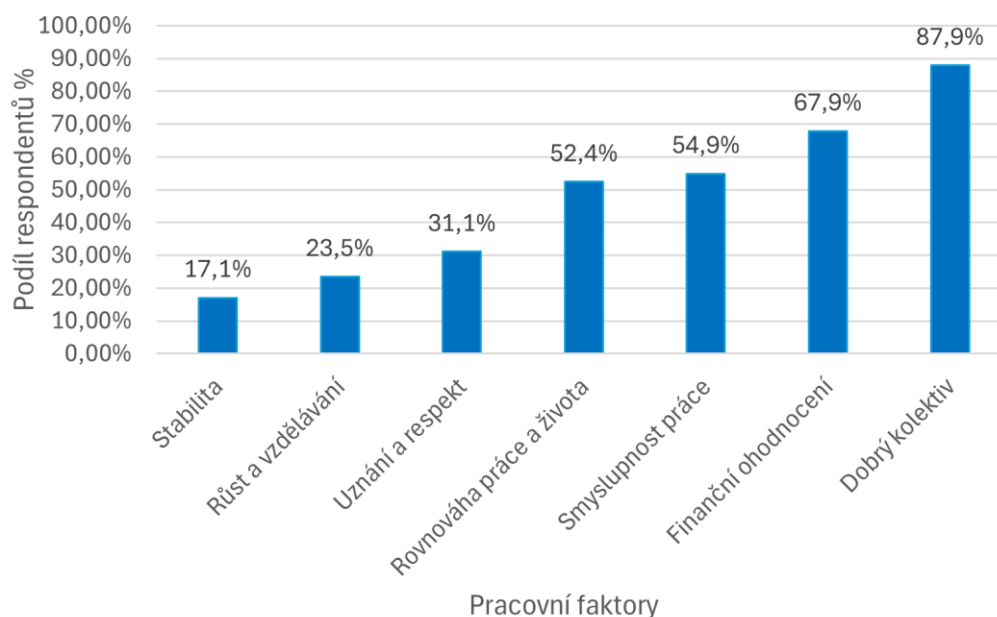
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 znázorňuje generační zastoupení respondentů ve výzkumném souboru. Největší část respondentů tvoří všeobecné sestry patřící ke generaci Z, konkrétně 110 respondentů (34,9 %). Následuje generace Y s počtem 99 respondentů (31,4 %) a generace X, kterou zastupuje 90

respondentů (28,6 %). Nejmenší zastoupení ve výzkumném souboru má generace *Baby Boomers*, konkrétně 16 respondentů (5,1 %).

2.7.2 Pracovní hodnoty všeobecných sester

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na pracovní hodnoty zdravotnických pracovníků. Respondenti mohli označit více odpovědí, které považují ve své práci za nejdůležitější.



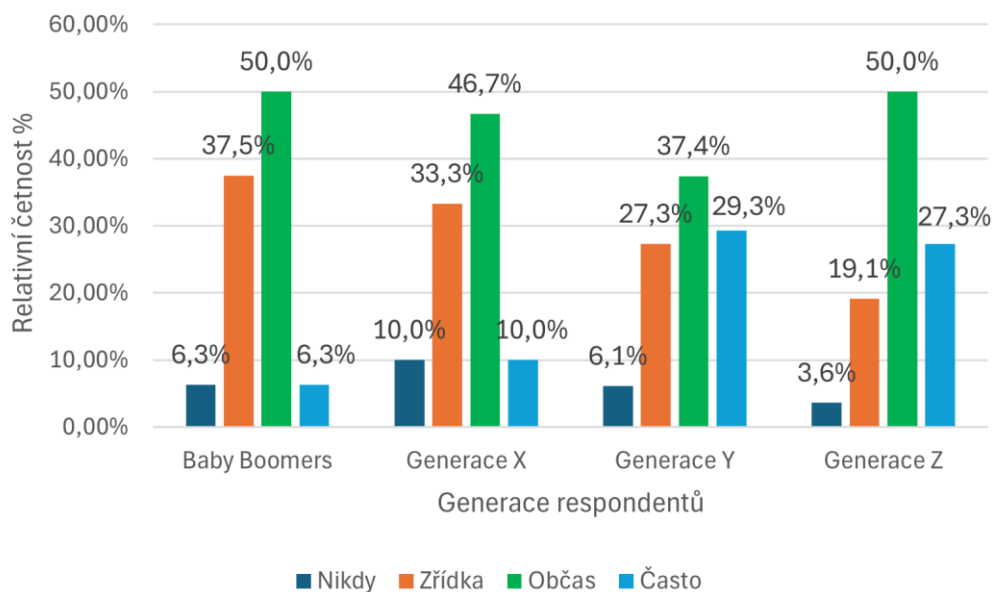
Graf 3 - Pracovní zastoupení

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 znázorňuje faktory, které všeobecné sestry považují za nejdůležitější ve své práci. Nejčastěji respondenti uváděli *dobrý kolektiv* (277 respondentů; 87,9 %), dále *finanční ohodnocení* (214 respondentů; 67,9 %) a *smysluplnost práce* (173 respondentů; 54,9 %). *Rovnováhu mezi pracovním a osobním životem* uvedlo 165 respondentů (52,4 %), *uznání a respekt* 98 respondentů (31,1 %), *možnost profesního růstu a vzdělávání* 74 respondentů (23,5 %) a *stabilitu zaměstnání* 54 respondentů (17,1 %).

2.7.3 Vnímání mezigeneračního napětí na pracovišti

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na to, jak často všeobecné sestry vnímají napětí mezi jednotlivými generacemi na pracovišti.



Graf 4 - Vnímání generačního napětí

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 znázorňuje vnímání mezigeneračního napětí na pracovišti podle jednotlivých generací respondentů. Nejčastější odpovědí u většiny generací byla možnost „občas“. U generace Baby Boomers tuto odpověď uvedlo 8 respondentů (50,0 %), u generace X 42 respondentů (46,7 %), u generace Y 37 respondentů (37,4 %) a u generace Z 55 respondentů (50,0 %).

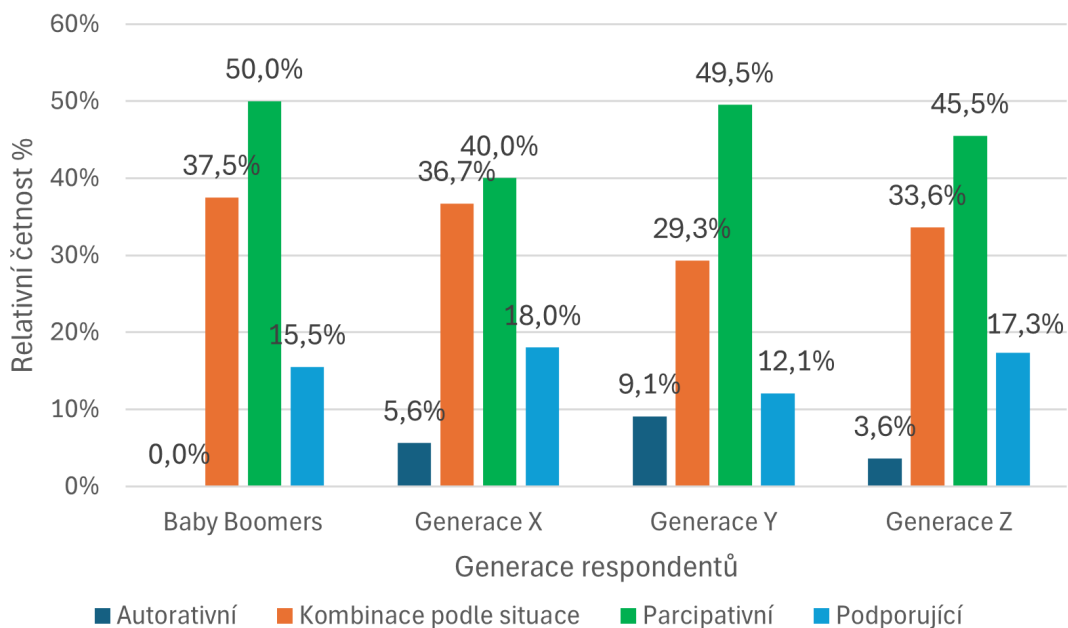
Odpověď „zřídka“ uvedlo 6 respondentů generace Baby Boomers (37,5 %), 30 respondentů generace X (33,3 %), 27 respondentů generace Y (27,3 %) a 21 respondentů generace Z (19,1 %).

Odpověď „často“ uvedl 1 respondent generace Baby Boomers (6,3 %), 9 respondentů generace X (10,0 %), 29 respondentů generace Y (29,3 %) a 30 respondentů generace Z (27,3 %).

Odpověď „nikdy“ byla zastoupena nejméně, a to u 1 respondenta generace Baby Boomers (6,3 %), 9 respondentů generace X (10,0 %), 6 respondentů generace Y (6,1 %) a 4 respondentů generace Z (3,6 %).

2.7.4 Styl vedení a pracovní prostředí

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na preferovaný styl vedení na pracovišti z pohledu všeobecných sester jednotlivých generací. Cílem bylo zjistit, jaký způsob vedení respondenti považují za nejvhodnější v prostředí ošetrovatelské praxe a zda se preference mezi generacemi liší.



Graf 5 - Preferovaný styl vedení

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 znázorňuje preferovaný styl vedení podle jednotlivých generací respondentů. Nejčastěji uváděným stylem vedení byl *participativní styl*. Ten uvedlo 8 respondentů generace Baby Boomers (50,0 %), 36 respondentů generace X (40,0 %), 49 respondentů generace Y (49,5 %) a 50 respondentů generace Z (45,5 %).

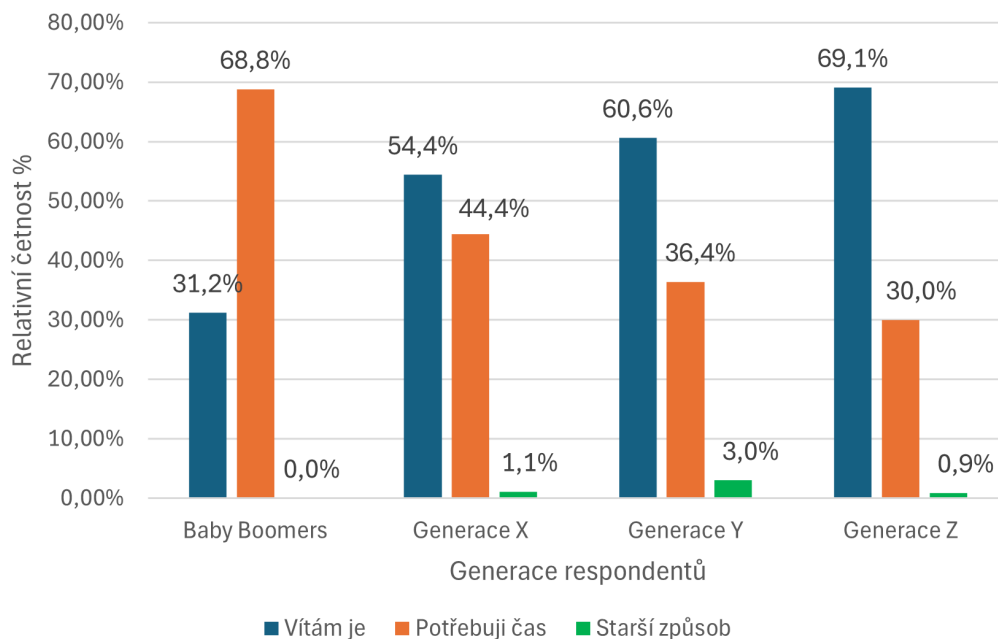
Kombinaci stylů vedení podle situace preferovalo 6 respondentů generace Baby Boomers (37,5 %), 33 respondentů generace X (36,7 %), 29 respondentů generace Y (29,3 %) a 37 respondentů generace Z (33,6 %).

Podporující styl vedení uvedli 3 respondenti generace Baby Boomers (15,5 %), 16 respondentů generace X (18,0 %), 12 respondentů generace Y (12,1 %) a 19 respondentů generace Z (17,3 %).

Autoritativní styl vedení uvedlo 0 respondentů generace Baby Boomers (0,0 %), 5 respondentů generace X (5,6 %), 9 respondentů generace Y (9,1 %) a 4 respondenti generace Z (3,6 %).

2.7.5 Přístup k novým technologiím a pracovním postupům

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na postoje všeobecných sester k novým technologiím a pracovním postupům.



Graf 6 - Přístup k novým technologiím a postupům

Zdroj: vlastní zpracování

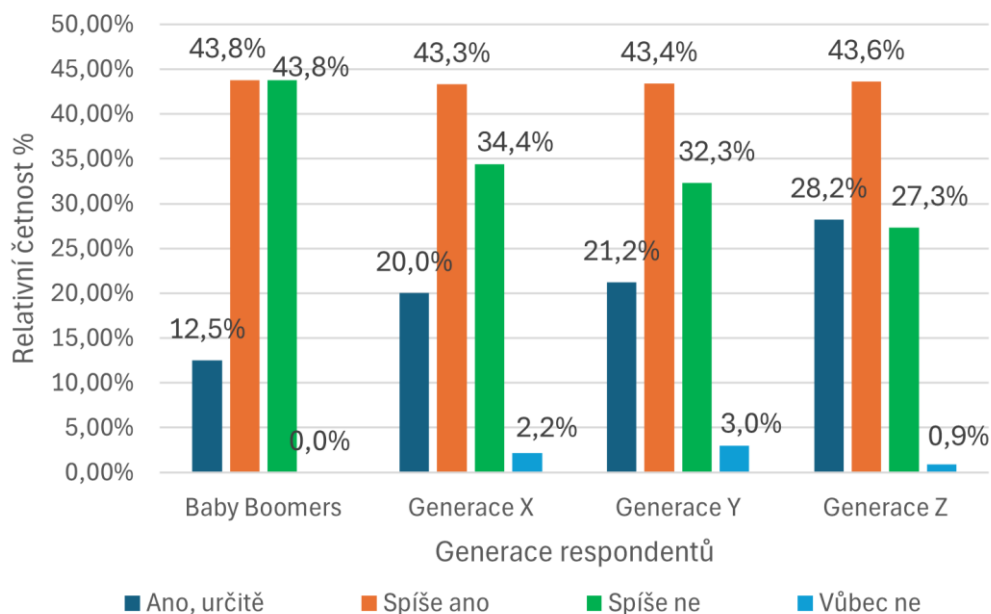
Graf č. 6 znázorňuje přístup respondentů jednotlivých generací k novým technologiím a pracovním postupům. Nejčastější odpověď u generace X, generace Y a generace Z byla možnost „vítám je“. Tuto odpověď uvedlo 49 respondentů generace X (54,4 %), 60 respondentů generace Y (60,6 %) a 76 respondentů generace Z (69,1 %). U generace Baby Boomers tuto možnost zvolilo 5 respondentů (31,2 %).

Odpověď „potřebuji čas si zvyknout“ uvedlo 11 respondentů generace Baby Boomers (68,8 %), 40 respondentů generace X (44,4 %), 36 respondentů generace Y (36,4 %) a 33 respondentů generace Z (30,0 %).

Možnost „vyhovuje mi spíše starší způsob práce“ byla zastoupena pouze minimálně. Tuto odpověď uvedl 1 respondent generace X (1,1 %), 3 respondenti generace Y (3,0 %) a 1 respondent generace Z (0,9 %). U generace Baby Boomers nebyla tato odpověď zaznamenána (0,0 %).

2.7.6 Komunikace a zpětná vazba mezi generacemi

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena na oblast komunikace a vzájemné zpětné vazby mezi jednotlivými generacemi všeobecných sester. Cílem bylo zjistit, jak respondenti hodnotí ochotu mladších kolegů přijímat zpětnou vazbu a zda starší kolegové naslouchají návrhům mladších pracovníků. Tato oblast je významná zejména z hlediska mezigenerační spolupráce, předávání zkušeností a vytváření funkčních pracovních vztahů. Výsledky jsou znázorněny v grafech č. 7 a č. 8.



Graf 7 - Ochota mladších všeobecných sester přijímat zpětnou vazbu

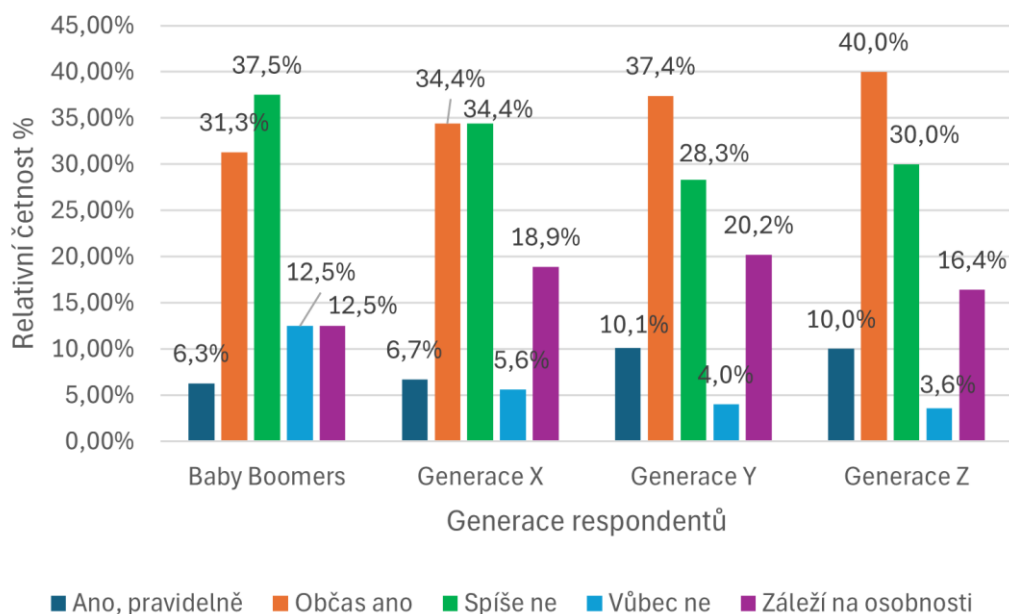
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 znázorňuje hodnocení ochoty mladších všeobecných sester přijímat zpětnou vazbu podle jednotlivých generací respondentů. Nejčastější odpovědí u všech generací byla možnost „spíše ano“. Tuto odpověď uvedlo 7 respondentů generace Baby Boomers (43,8 %), 39 respondentů generace X (43,3 %), 43 respondentů generace Y (43,4 %) a 48 respondentů generace Z (43,6 %).

Odpověď „ano, určitě“ uvedli 2 respondenti generace Baby Boomers (12,5 %), 18 respondentů generace X (20,0 %), 21 respondentů generace Y (21,2 %) a 31 respondentů generace Z (28,2 %).

Odpověď „spíše ne“ zvolilo 7 respondentů generace Baby Boomers (43,8 %), 31 respondentů generace X (34,4 %), 32 respondentů generace Y (32,3 %) a 30 respondentů generace Z (27,3 %).

Odpověď „vůbec ne“ uvedlo 0 respondentů generace Baby Boomers (0,0 %), 2 respondenti generace X (2,2 %), 3 respondenti generace Y (3,0 %) a 1 respondent generace Z (0,9 %).



Graf 8 - Naslouchání návrhům mladších sester podle generací

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 znázorňuje hodnocení toho, zda starší všeobecné sestry naslouchají návrhům mladších všeobecných sester podle jednotlivých generací respondentů. Nejčastější odpovědí u většiny generací byla možnost „občas ano“. Tuto odpověď uvedlo 5 respondentů generace Baby Boomers (31,3 %), 31 respondentů generace X (34,4 %), 37 respondentů generace Y (37,4 %) a 44 respondentů generace Z (40,0 %).

Odpověď „spíše ne“ uvedlo 6 respondentů generace Baby Boomers (37,5 %), 31 respondentů generace X (34,4 %), 28 respondentů generace Y (28,3 %) a 33 respondentů generace Z (30,0 %).

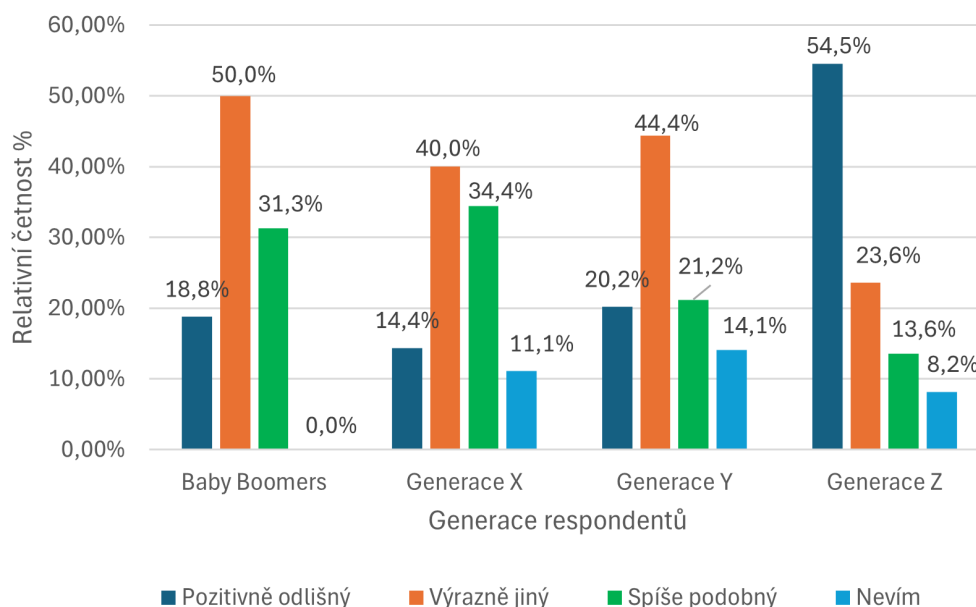
Možnost „ano, pravidelně“ zvolil 1 respondent generace Baby Boomers (6,3 %), 6 respondentů generace X (6,7 %), 10 respondentů generace Y (10,1 %) a 11 respondentů generace Z (10,0 %).

Odpověď „vůbec ne“ uvedli 2 respondenti generace Baby Boomers (12,5 %), 5 respondentů generace X (5,6 %), 4 respondenti generace Y (4,0 %) a 4 respondenti generace Z (3,6 %).

Odpověď „záleží na osobnosti“ uvedli 2 respondenti generace Baby Boomers (12,5 %), 17 respondentů generace X (18,9 %), 20 respondentů generace Y (20,2 %) a 18 respondentů generace Z (16,4 %).

2.7.7 Vnímání rozdílů v přístupu k pacientovi mezi generacemi

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění, zda respondenti vnímají rozdíly v přístupu k pacientovi mezi mladšími a staršími generacemi všeobecných sester. Cílem bylo posoudit, zda jsou mezi generacemi spatřovány odlišnosti v komunikaci s pacientem, empatii, profesním přístupem či celkovém způsobu poskytování péče. Tato oblast je významná, neboť kvalita vztahu mezi zdravotnickým pracovníkem a pacientem představuje jednu ze základních součástí ošetrovatelské praxe. Výsledky jsou znázorněny v grafu č. 9.



Graf 9 - Přístup mladších sester k pacientům podle generací

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 znázorňuje hodnocení toho, zda mají mladší všeobecné sestry odlišný přístup k pacientovi než starší generace podle jednotlivých generací respondentů.

Odpověď „*pozitivně odlišný*“ uvedli 3 respondenti generace Baby Boomers (18,8 %), 13 respondentů generace X (14,4 %), 20 respondentů generace Y (20,2 %) a 60 respondentů generace Z (54,5 %).

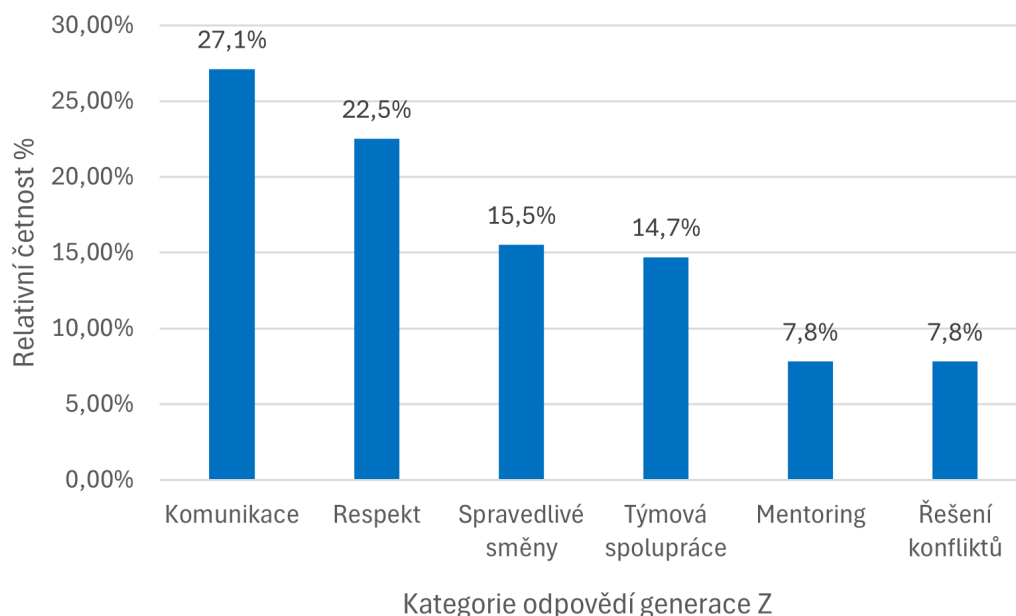
Odpověď „*výrazně jiný*“ uvedlo 8 respondentů generace Baby Boomers (50,0 %), 36 respondentů generace X (40,0 %), 44 respondentů generace Y (44,4 %) a 26 respondentů generace Z (23,6 %).

Odpověď „*spíše podobný*“ uvedlo 5 respondentů generace Baby Boomers (31,3 %), 31 respondentů generace X (34,4 %), 21 respondentů generace Y (21,2 %) a 15 respondentů generace Z (13,6 %).

Odpověď „*nevím*“ uvedlo 0 respondentů generace Baby Boomers (0,0 %), 10 respondentů generace X (11,1 %), 14 respondentů generace Y (14,1 %) a 9 respondentů generace Z (8,2 %).

2.7.8 Návrhy respondentů na zlepšení mezigenerační spolupráce

Poslední otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění, jaká opatření by podle respondentů generace Z mohla přispět ke zlepšení mezigenerační spolupráce na pracovišti. Respondenti uváděli vlastní návrhy formou otevřené odpovědi, které byly následně rozděleny do tematických kategorií.



Graf 10 - Návrhy generace Z na zlepšení spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10 znázorňuje nejčastější návrhy respondentů generace Z na zlepšení mezigenerační spolupráce na pracovišti. Jelikož se jednalo o otevřenou otázku, měli respondenti možnost uvést více vlastních podnětů. Nejvíce respondentů uvádělo potřebu *lepší komunikace a vzájemného naslouchání*, kterou zmínilo 35 respondentů (27,1 %). Druhou nejčastější odpovědí byl *respekt a férový přístup ke všem zaměstnancům*, který uvedlo 29 respondentů (22,5 %).

Další respondenti zdůrazňovali význam *spravedlivého plánování směn a pracovních podmínek*, které označilo 20 respondentů (15,5 %), a *podpory týmové spolupráce*, kterou uvedlo 19 respondentů (14,7 %).

Možnost *mentoringu a profesního vedení* označilo 10 respondentů (7,8 %). Stejný počet respondentů uvedl také potřebu *aktivního řešení konfliktů a nulové tolerance nevhodného chování na pracovišti* (7,8 %).

3 Diskuze

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak všeobecné sestry různých generací vnímají profesi, pracovní prostředí a mezigenerační spolupráci v ošetrovatelské praxi se zaměřením na generaci Z. Pozornost byla věnována zejména pracovním hodnotám, postojům k novým technologiím, preferovanému stylu vedení, komunikaci mezi generacemi a vnímání rozdílů mezi mladšími a staršími pracovníky. Získané výsledky byly následně porovnány s poznatky uvedenými v odborné literatuře a s teoretickými východisky práce.

Je však nutné uvést, že získané výsledky je třeba interpretovat s ohledem na charakter realizovaného výzkumu. Data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, a odpovědi respondentů tak vycházejí ze subjektivního hodnocení jejich osobních zkušeností, postojů a názorů. Současně je třeba zohlednit skutečnost, že významná část respondentů pocházela z jednoho zdravotnického zařízení, což může ovlivnit možnost zobecnění výsledků na širší prostředí českého zdravotnictví. Přesto lze získaná data považovat za přínosná, neboť poskytují aktuální vhled do problematiky mezigeneračních vztahů a postavení generace Z v ošetrovatelské praxi.

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že mezi jednotlivými generacemi existují určité rozdíly v pracovních preferencích a očekáváních, současně však byly zjištěny i společné hodnoty, které jsou pro výkon profese všeobecné sestry významné bez ohledu na generační příslušnost. Následující část diskuze je členěna podle stanovených výzkumných otázek.

Výzkumná otázka č. 1: Jaké pracovní hodnoty jsou pro všeobecné sestry jednotlivých generací nejdůležitější?

K první výzkumné otázce se vztahovaly především otázky č. 3, 5 a 27 dotazníkového šetření, které byly zaměřeny na pracovní priority respondentů, preferovaný styl vedení a faktory podporující pracovní motivaci.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že mezi nejvýznamnější pracovní hodnoty respondentů patřil především dobrý kolektiv, který označilo 277 respondentů (87,9 %). Dále následovalo finanční ohodnocení, které uvedlo 214 respondentů (67,9 %), smysluplnost práce, již zvolilo 173 respondentů (54,9 %), a rovnováha mezi pracovním a osobním životem, kterou uvedlo 165 respondentů (52,4 %).

Skutečnost, že nejčastěji byl uváděn právě dobrý kolektiv, lze považovat za očekávatelný výsledek. Ošetrovatelská profese je založena na týmové spolupráci, koordinaci péče a každodenní komunikaci mezi zdravotnickými pracovníky. Kvalitní pracovní vztahy jsou podle autorů Woo et al. (2020) významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost sester, jejich psychickou pohodu i kvalitu poskytované péče.

Významné postavení finančního ohodnocení potvrzuje, že adekvátní odměňování představuje ve zdravotnictví důležitý motivační faktor. Tento závěr odpovídá poznatkům Vévody et al. (2016), kteří uvádějí, že mezi hlavní motivační faktory sester patří spravedlivé odměňování, uznání práce a kvalitní pracovní podmínky.

Další významnou hodnotou byla smysluplnost práce. Respondenti tedy nevnímají profesi všeobecné sestry pouze jako zaměstnání, ale také jako poslání spojené s pomocí druhým lidem.

Tento výsledek koresponduje s dokumentem WHO (2020), podle něhož představují sestry klíčový pilíř zdravotnických systémů a jejich práce má zásadní společenský význam.

Z hlediska zaměření této práce je důležité zdůraznit specifika generace Z. Výsledky ukázaly, že mladší respondenti kladli vyšší důraz zejména na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, respektující pracovní prostředí a psychickou pohodu. Tento trend potvrzuje Twenge (2017), která uvádí, že generace Z více preferuje flexibilitu, bezpečí a kvalitu života než předchozí generace. Obdobně Tan et al. (2024) zjistili, že mladší všeobecné sestry kladou větší důraz na duševní pohodu, podporu vedení a pracovní spokojenost.

V otevřené otázce zaměřené na motivaci respondenti často uváděli kontakt s pacienty, možnost pomáhat druhým, radost z dobře vykonané práce a podporu kolektivu. Lze tedy konstatovat, že vedle vnější motivace hraje u všeobecných sester významnou roli také motivace vnitřní.

Na základě získaných výsledků lze shrnout, že pracovní hodnoty všeobecných sester jsou napříč generacemi do značné míry podobné. Největší význam mají kvalitní mezilidské vztahy, spravedlivé finanční ohodnocení a smysluplnost práce. U generace Z však byl výrazněji patrný důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, psychickou pohodu, respektující pracovní prostředí a možnost profesního rozvoje. Lze tedy konstatovat, že mladší generace nevnímá pracovní úspěch pouze prostřednictvím výkonu, ale také skrze kvalitu života a dlouhodobou udržitelnost pracovního zatížení.

Výzkumná otázka č. 2: Jak všeobecné sestry vnímají rozdíly mezi generací Z a staršími generacemi na pracovišti?

K druhé výzkumné otázce se vztahovaly především otázky č. 6, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20 a 26 dotazníkového šetření, které byly zaměřeny na vnímání generačních odlišností, pracovní přístupy, stereotypy a změny pracovního prostředí spojené s nástupem mladší generace.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že všeobecné sestry napříč generacemi vnímají mezi generací Z a starší generací určité rozdíly, které se týkají zejména pracovních hodnot, vztahu k pracovním povinnostem, přístupu k technologiím a komunikace na pracovišti. Tyto rozdíly však nebyly hodnoceny jednoznačně negativně, ale spíše jako přirozený důsledek odlišné generační zkušenosti a společenského vývoje.

Součástí sledovaných rozdílů bylo také vnímání tlaku na výkon. Odpovědi respondentů naznačily, že tlak na výkon nebyl jednoznačně spojován pouze s jednou generací, ale byl často vnímán jako závislý na konkrétním člověku a pracovním prostředí.

Významným zjištěním bylo, že respondenti mladších generací častěji uváděli pozitivní postoj k novým technologiím a pracovním postupům. V otázce zaměřené na přístup k technologiím uvedlo 161 respondentů (51,1 %) odpověď, že nové technologie vítají a rychle se jim přizpůsobují. Další 104 respondentů (33,0 %) označilo možnost, že technologie přijímají spíše pozitivně, avšak s určitými výhradami. Pouze menší část respondentů uváděla rezervovanější postoje. Tento výsledek odpovídá charakteristikám generace Z popsaným autory Twenge (2017) a McCrindle (2014), podle nichž jde o generaci vyrůstající v digitálním prostředí, která je zvyklá na rychlý přístup k informacím, technologickou podporu a flexibilní způsoby práce.

Další výrazně vnímanou odlišností byl přístup k pracovním hranicím. V otázce č. 15 uvedlo 188 respondentů (59,7 %), že mladší generace si více hlídají své hranice v oblasti směn, přesčasů a

osobního času. Dalších 79 respondentů (25,1 %) označilo odpověď „spíše ano“. Tento trend lze interpretovat jako důraz na prevenci vyčerpání a ochranu duševního zdraví. Dall’Ora et al. (2020) upozorňují, že dlouhodobé pracovní přetížení ve zdravotnictví významně souvisí s rizikem syndromu vyhoření.

V oblasti pracovního přístupu byla sledována také otázka vztahu k pacientům. Nejčastější odpovědí bylo, že mladší všeobecné sestry mají odlišný přístup k pacientovi, avšak převážně pozitivním způsobem. Tuto možnost uvedlo 96 respondentů (30,5 %). Výrazně jiný přístup označilo 114 respondentů (36,2 %), zatímco odpověď „spíše podobný“ zvolilo 72 respondentů (22,9 %). Z výsledků tedy vyplývá, že většina respondentů určité rozdíly v přístupu k pacientům vnímá.

Další oblastí bylo vnímání změny kultury pracoviště s nástupem mladší generace. Celkem 173 respondentů (54,9 %) uvedlo, že kultura pracoviště se s příchodem mladší generace mění spíše pozitivním směrem. Naopak 48 respondentů (15,2 %) vnímalo změny negativně a zbývající respondenti označili neutrální nebo nerozhodnou variantu. Lze tedy konstatovat, že nástup generace Z je převážně spojován s pozitivní proměnou pracovního prostředí.

Zajímavé poznatky přinesly také otevřené otázky, ve kterých respondenti jedním slovem charakterizovali generaci Z a starší generace. Generace Z byla často spojována s pojmy jako ambiciózní, sebevědomá, citlivá, moderní nebo náročná. Starší generace byly naopak popisovány jako zkušené, pracovitě, důsledné, avšak někdy konzervativní nebo méně otevřené změnám. Tyto odpovědi ukazují, že mezi generacemi přetrvávají určité stereotypy. Finkelstein, King a Voyles (2015) uvádějí, že věkové stereotypy na pracovišti mohou ovlivňovat spolupráci, vzájemné hodnocení i pracovní klima.

Z hlediska zaměření této práce je podstatné, že generace Z byla vnímána nejen kriticky, ale také jako generace přinášející nové impulzy do pracovního prostředí. Respondenti poukazovali zejména na větší důraz mladších všeobecných sester na respektující komunikaci, technologické inovace a zdravější nastavení pracovních hranic.

Na základě získaných výsledků lze shrnout, že rozdíly mezi generací Z a staršími generacemi jsou všeobecnými sestrami vnímány jako reálně existující, avšak převážně přirozené. Generace Z se od starších pracovníků odlišuje zejména vyšším důrazem na flexibilitu, work-life balance, technologie a partnerskou komunikaci. Pokud jsou tyto rozdíly přijímány s respektem, mohou představovat přínos pro rozvoj pracovního prostředí i současné ošetrovatelské praxe.

Výzkumná otázka č. 3: Jak všeobecné sestry hodnotí komunikaci a spolupráci mezi generacemi v ošetrovatelské praxi?

K třetí výzkumné otázce se vztahovaly především otázky č. 4, 7, 8, 14, 19, 21, 22, 23, 24, 25 a 28 dotazníkového šetření, které byly zaměřeny na mezigenerační komunikaci, vzájemné porozumění, stereotypy a zkušenosti se spoluprací mezi mladšími a staršími pracovníky.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že komunikace a spolupráce mezi generacemi je všeobecnými sestrami hodnocena převážně jako funkční, avšak současně byly identifikovány určité rezervy zejména v oblasti vzájemného naslouchání, předávání zpětné vazby a odbourávání generačních stereotypů.

Významným zjištěním bylo, že napětí mezi generacemi na pracovišti není vnímáno jako trvalý problém. Nejčastější odpovědí byla možnost „občas“, kterou uvedlo 142 respondentů (45,1 %). Dále následovala odpověď „zřídka“, kterou označilo 84 respondentů (26,7 %), a možnost „často“, kterou zvolilo 69 respondentů (21,9 %). Variantu „nikdy“ uvedlo 20 respondentů (6,3 %). Výsledky tedy naznačují, že generační rozdíly se na pracovišti projevují, avšak většinou spíše v podobě jednotlivých situací než dlouhodobých konfliktů. Podobně Lyons a Kuron (2014) uvádějí, že generační konflikty bývají často přeceňovány a významnější roli hrají individuální nebo organizační faktory.

V oblasti přijímání zpětné vazby bylo zjištěno, že mladší všeobecné sestry jsou hodnoceny převážně pozitivně. Nejčastěji byla uvedena odpověď „spíše ano“, kterou zvolilo 137 respondentů (43,5 %). Možnost „ano, určitě“ označilo 72 respondentů (22,9 %). Naopak odpověď „spíše ne“ uvedlo 100 respondentů (31,7 %) a variantu „vůbec ne“ pouze 6 respondentů (1,9 %). Lze tedy konstatovat, že většina respondentů vnímá mladší generaci jako otevřenou zpětné vazbě. Tento výsledek koresponduje s charakteristikami generace Z popsanými Twenge (2017), podle nichž mladší pracovníci očekávají častější komunikaci, průběžné hodnocení a jasnou zpětnou vazbu.

Méně jednoznačně byly hodnoceny odpovědi týkající se naslouchání starších kolegů návrhům mladších pracovníků. Nejčastější odpovědí byla možnost „občas ano“, kterou uvedlo 117 respondentů (37,1 %). Odpověď „spíše ne“ zvolilo 98 respondentů (31,1 %), možnost „záleží na osobnosti“ označilo 57 respondentů (18,1 %) a variantu „ano, pravidelně“ uvedlo 28 respondentů (8,9 %). Odpověď „vůbec ne“ zvolilo 15 respondentů (4,8 %). Tyto výsledky naznačují, že mladší pracovníci nemají vždy dostatečný prostor pro prosazení svých návrhů a inovací. V tradičně hierarchickém prostředí zdravotnictví může být prosazování změn ze strany mladších pracovníků obtížnější.

Z odpovědí respondentů dále vyplynulo, že spolupráci mezi generacemi nejvíce brání nedostatek komunikace, předsudky, neochota naslouchat druhé straně a odmítání změn. Respondenti rovněž uváděli výroky typu „to je ta dnešní generace“, které byly vnímány negativně nebo znevažujícím způsobem. Tyto poznatky odpovídají závěrům Finkelstein, King a Voyles (2015), kteří upozorňují, že věkové stereotypy mohou narušovat pracovní vztahy, důvěru i týmovou spolupráci.

Ve vzkazech mladší i starší generaci se opakovala potřeba větší trpělivosti, respektu a ochoty vzájemně si naslouchat. Tyto odpovědi podporují závěr, že jádrem mezigenerační spolupráce není pouze věkový rozdíl, ale především kvalita komunikace a vzájemného porozumění.

Na druhé straně byly zaznamenány také pozitivní zkušenosti. Respondenti oceňovali možnost vzájemného učení mezi generacemi, kdy starší pracovníci předávají mladším své odborné zkušenosti a praktické dovednosti, zatímco mladší generace přináší nové podněty, technologické kompetence a modernější komunikační přístupy. Tussing, Chipps a Tornwall (2024) uvádějí, že efektivně řízené mezigenerační týmy mohou představovat významný přínos pro stabilitu zdravotnických organizací i kvalitu péče.

Z hlediska zaměření této práce je důležité zdůraznit, že generace Z byla v oblasti komunikace vnímána jako otevřenější, přímější a více orientovaná na zpětnou vazbu. Současně však může narážet na tradičnější komunikační styl starších generací, což může vést k nedorozuměním.

Nejedná se tedy nutně o problém osobnostní, ale často o střet odlišných komunikačních očekáváníí.

Na základě získaných výsledků lze shrnout, že komunikace a spolupráce mezi generacemi je v ošetrovateľské praxi převážně funkční, avšak vyžaduje aktivní podporu ze strany vedení i jednotlivých pracovníků. Klíčovou roli hraje otevřená komunikace, vzájemný respekt, ochota sdílet zkušenosti a odbourávání stereotypů. Pokud jsou tyto podmínky naplněny, mohou mezigenerační rozdíly představovat spíše výhodu než překážku.

Výzkumná otázka č. 4: Jaké faktory ovlivňují pracovní prostředí a mezigenerační vztahy na pracovišti z pohledu všeobecných sester?

K čtvrté výzkumné otázce se vztahovaly především otázky č. 4, 5, 10, 14, 15, 21, 27 a 29 dotazníkového šetření, které byly zaměřeny na pracovní klima, styl vedení, rozdílná očekávání, pracovní hranice, překážky spolupráce a možnosti zlepšení mezigeneračních vztahů na pracovišti.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že pracovní prostředí a kvalita mezigeneračních vztahů jsou ovlivňovány především stylem vedení, úrovní komunikace, organizací práce, spravedlivým přístupem a celkovou atmosférou na pracovišti. Významnou roli hraje také schopnost zaměstnanců respektovat odlišné potřeby jednotlivých generací.

Jedním z nejvýznamnějších faktorů se ukázal styl vedení. Respondenti napříč generacemi nejčastěji preferovali participativní styl vedení, který uvedlo 143 respondentů (45,4 %). Kombinaci stylů podle situace zvolilo 105 respondentů (33,3 %). Podporující styl vedení označilo 50 respondentů (15,9 %) a autoritativní styl pouze 18 respondentů (5,7 %). Výsledky tedy ukazují, že všeobecné sestry preferují vedení založené na spolupráci, zapojení zaměstnanců do rozhodování a otevřené komunikaci. Northouse (2019) uvádí, že participativní a transformační styl vedení podporuje pracovní motivaci, důvěru a vyšší angažovanost všeobecných sester.

Dalším významným faktorem byly pracovní podmínky a organizace práce. Již v předchozích výsledcích bylo uvedeno, že 188 respondentů (59,7 %) vnímá u mladších všeobecných sester větší důraz na pracovní hranice, směny a osobní čas. Tento výsledek naznačuje rostoucí význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Dall’Ora et al. (2020) upozorňují, že dlouhodobé přetížení zdravotnického personálu významně zvyšuje riziko syndromu vyhoření, fluktuace a poklesu pracovní spokojenosti.

Pocit nepochopení v souvislosti s generačními rozdíly doplňuje pohled na pracovní klima, protože ukazuje, že mezigenerační vztahy nejsou ovlivňovány pouze objektivní organizací práce, ale také subjektivním prožíváním jednotlivých pracovníků.

Z odpovědí respondentů dále vyplynulo, že mezi hlavní bariéry kvalitních vztahů patří nedostatek komunikace, předsudky mezi generacemi, neochota naslouchat druhým a odmítání změn. V otázce č. 21 respondenti uváděli, že spolupráci nejvíce škodí stereotypní vnímání mladších i starších všeobecných sester. Tyto závěry odpovídají poznatkům Finkelstein, King a Voyles (2015), kteří upozorňují, že věkové stereotypy mohou narušovat důvěru, týmovou spolupráci i celkové pracovní klima.

Velmi důležité poznatky přinesla také otevřená otázka č. 29 zaměřená na to, co může vedení oddělení udělat pro lepší generační soužití. Respondenti nejčastěji uváděli potřebu lepší

komunikace a naslouchání, férového přístupu ke všem zaměstnancům, spravedlivého rozdělení směn, podpory týmové spolupráce a nulové tolerance šikany či ponižujícího jednání. Tyto odpovědi ukazují, že všeobecné sestry nevnímají problém primárně v rozdílném věku kolegů, ale spíše v nedostatečně nastavených vztazích a procesech na pracovišti.

Z hlediska zaměření této práce je zásadní věnovat pozornost specifickým očekáváním generace Z. Výsledky naznačily, že mladší pracovníci kladou vyšší důraz na respektující pracovní prostředí, transparentní komunikaci, spravedlivé zacházení a možnost sladění pracovního a osobního života. Významná je pro ně rovněž podpora vedení, pravidelná zpětná vazba a možnost profesního růstu. Tyto poznatky odpovídají závěrům Twenge (2017), podle nichž generace Z preferuje psychickou pohodu, jistotu a kvalitní pracovní klima více než tradičně hierarchické pracovní prostředí. Obdobně Jeong, Kim a Lee (2024) uvádějí, že kvalita pracovního prostředí, míra podpory a možnost rozvoje významně ovlivňují pracovní spokojenost a ochotu generace Z setrvat v ošetrovatelské profesi.

Lze tedy předpokládat, že pokud zdravotnická zařízení nebudou na měnící se očekávání mladší generace reagovat, může docházet k vyšší fluktuaci pracovníků, nižší pracovní spokojenosti a obtížnějšímu personálnímu zajištění péče. Naopak pracoviště, která dokáží vytvořit otevřené, respektující a flexibilní prostředí, mohou být pro generaci Z atraktivnější a stabilnější.

Na základě získaných výsledků lze shrnout, že pracovní prostředí a mezigenerační vztahy jsou ovlivňovány komplexním souborem faktorů, přičemž klíčovou roli hraje styl vedení, kvalita komunikace, spravedlivé pracovní podmínky a vzájemný respekt mezi zaměstnanci. Pokud vedení aktivně podporuje otevřenou spolupráci a současně zohledňuje potřeby různých generací, mohou být generační rozdíly vnímány jako přínos, nikoli jako zdroj konfliktů.

4 Návrhy opatření a doporučení pro praxi

Na základě výsledků provedeného výzkumného šetření, které bylo zaměřeno na hodnoty, motivaci a pracovní přístupy generace Z v ošetrovatelství, lze formulovat několik doporučení pro zdravotnickou praxi. Navržená opatření směřují především k tomu, aby byla zdravotnická zařízení pro mladou generaci atraktivním pracovním prostředím, podporovala její stabilizaci a snižovala riziko předčasného odchodu z profese.

Jednou z nejvýznamnějších oblastí je kvalitní adaptační proces nově nastupujících všeobecných sester. Absolventi a mladé všeobecné sestry často vstupují do náročného pracovního prostředí bez dostatečné praxe a jistoty. Vhodné je proto zavedení systematických adaptačních programů, které budou zahrnovat postupné zaškolení, jasně stanovené kompetence a podporu ze strany zkušenějších všeobecných sester. Dobře nastavený adaptační proces může snížit stres nových zaměstnanců a posílit jejich profesní jistotu.

S adaptačním procesem úzce souvisí mentoring. Doporučit lze přidělení zkušené všeobecné sestry nebo mentora nově nastupujícím pracovníkům generace Z. Tímto způsobem může docházet k předávání odborných zkušeností, praktických dovedností i hodnot ošetrovatelské profese. Současně se tím může posilovat mezigenerační spolupráce a vzájemné porozumění mezi mladší a starší generací.

Výsledky výzkumu ukázaly, že mladší generace klade vyšší důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Z tohoto důvodu je vhodné zaměřit pozornost na transparentní plánování směn, předvídatelnou organizaci práce a spravedlivé rozdělování služeb. Respektování osobního času všeobecných sester může významně přispět ke spokojenosti a ke snížení fluktuace generace Z.

Další významnou oblastí je styl vedení. Respondenti preferovali zejména participativní způsob řízení, založený na spolupráci a otevřené komunikaci. Vedoucí všeobecné sestry by proto měly podporovat partnerský přístup, aktivně naslouchat, poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu a zapojovat všeobecné sestry do rozhodovacích procesů. Zejména generace Z očekává otevřenou komunikaci, možnost vyjádřit vlastní názor a respektující pracovní prostředí.

Důležité je rovněž posilování pozitivního pracovního klimatu. Výsledky ukázaly, že dobrý kolektiv byl nejčastěji uváděnou pracovní hodnotou respondentů. V praxi je proto vhodné podporovat týmovou spolupráci, vzájemný respekt a nulovou toleranci ponižující komunikace, šikany či generačních předsudků. Bezpečné a podporující pracovní prostředí může významně ovlivnit rozhodnutí mladých všeobecných sester v profesi setrvat.

Generace Z často očekává také možnost profesního růstu a dalšího vzdělávání. Doporučit lze podporu odborných kurzů, specializačního vzdělávání, interních školení nebo aktivního zapojení mladých zaměstnanců do inovací na pracovišti. Pokud mladá generace vnímá možnost rozvoje, roste jejich motivace i loajalita vůči zaměstnavateli.

Významnou oblastí je také psychická podpora zaměstnanců a prevence syndromu vyhoření. Práce ve zdravotnictví je dlouhodobě spojena s vysokou psychickou i fyzickou zátěží. Vhodné je proto vytvářet podmínky pro podporu duševního zdraví všeobecných sester, například prostřednictvím supervizí, intervizí, dostupné psychologické podpory nebo podpory zdravé firemní kultury.

Z pohledu náboru nových všeobecných sester je vhodné prezentovat zdravotnictví jako smysluplnou, odborně perspektivní a společensky významnou profesi. U mladé generace může být účinné zdůraznění možností kariérního růstu, moderních technologií, specializace a týmové spolupráce. Současně je důležité realisticky komunikovat náročnost profese a současně ukazovat možnosti podpory.

Realizace uvedených opatření může přispět k vyšší atraktivitě ošetrovatelské profese pro generaci Z, ke snížení fluktuace mladých všeobecných sester a ke stabilizaci personální situace ve zdravotnictví.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat pracovní hodnoty, motivaci a pracovní přístupy typické pro generaci Z, porovnat je s přístupy starších generací zdravotnických pracovníků a zjistit, jak všeobecné sestry vnímají mezigenerační spolupráci, pracovní prostředí a svou profesní roli. Na základě zpracování teoretických poznatků a realizovaného kvantitativního výzkumného šetření lze konstatovat, že generační diverzita představuje významný faktor ovlivňující fungování současných zdravotnických pracovišť.

Výsledky výzkumu ukázaly, že jednotlivé generace mohou v pracovním prostředí preferovat odlišné hodnoty, komunikační styly i očekávání od zaměstnání. U generace Z se častěji objevoval důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, smysluplnost práce, otevřenou komunikaci, respektující přístup a pravidelnou zpětnou vazbu. Starší generace byly častěji spojovány se stabilitou, zkušeností, loajalitou a tradičnějším přístupem k pracovnímu prostředí. Tyto rozdíly však nelze chápat jednoznačně negativně, ale spíše jako příležitost ke vzájemnému doplňování.

Současně bylo zjištěno, že mezigenerační spolupráce může být ovlivněna stereotypy, odlišnými očekáváními i stylem komunikace. Pokud však na pracovišti existuje vzájemný respekt, ochota naslouchat a podpora ze strany vedení, mohou být generační rozdíly zdrojem profesního růstu, sdílení zkušeností a zlepšení pracovního klimatu.

Za významný faktor ovlivňující spokojenost zaměstnanců lze považovat styl vedení, kvalitu mezilidských vztahů a možnost profesního rozvoje. Výsledky naznačují, že mladší generace očekává partnerský přístup, transparentní komunikaci a větší důraz na wellbeing zaměstnanců. Těmto očekáváním bude vhodné věnovat pozornost zejména v souvislosti s budoucí stabilizací ošetrovatelského personálu.

Za limitaci výzkumu lze považovat realizaci šetření převážně v rámci jednoho zdravotnického zařízení, což může snižovat možnost zobecnění výsledků na širší populaci všeobecných sester. Přesto mohou získané poznatky sloužit jako podnět pro další výzkum i pro praktická opatření ve zdravotnických organizacích.

Lze uzavřít, že generace Z představuje významnou součást budoucnosti ošetrovatelství. V době, kdy část zkušených pracovníků postupně odchází do důchodu a zdravotnictví dlouhodobě čelí nedostatku personálu, budou právě nastupující mladé generace hrát klíčovou roli v zajištění kontinuity a stability zdravotní péče. Porozumění jejich hodnotám, očekáváním a pracovním potřebám je proto důležité nejen pro podporu mezigenerační spolupráce, ale také pro udržitelnost zdravotnického systému jako celku.

Seznam použité literatury

- AIKEN, Linda H., et al. Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: Cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *BMJ*. 2012, 344, e1717. DOI: 10.1136/bmj.e1717.
- BOAMAH, S. A.; LASCHINGER, H. K. S.; WONG, C.; CLARKE, S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*. 2018, 66(2), 180–189. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- BRAITHWAITE, Jeffrey, et al. Changing how we think about healthcare improvement. *BMJ* [online]. 2018, 361, k2014 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://www.bmj.com/content/361/bmj.k2014>
- DALL'ORA, C.; BALL, J.; REINIUS, M.; GRIFFITHS, P. Burnout in nursing: A theoretical review. *Human Resources for Health*. 2020, 18(1), 41. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- DIMOCK, Michael. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. 2019. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org>
- FINKELSTEIN, Lisa M.; KING, Eden B.; VOYLES, Erica C. Age stereotypes and age bias in the workplace. *Industrial and Organizational Psychology*. 2015, 8(2), s. 197–205. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/iop.2015.23>
- FLINKMAN, Mari; LEINO-KILPI, Helena; SALANTERÄ, Sanna. Nurses' intention to leave the profession: Integrative review. *Journal of Advanced Nursing* [online]. 2015, 71(10), s. 2330–2341 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jan.12664>
- JEONG, Sun Young; KIM, Hyejin; LEE, Young-Ju. Factors influencing turnover intention among Generation Z nurses. *BMC Nursing* [online]. 2024, 23, čl. 1928 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11032593/>
- LU, Hsin-Chen; BARRIBALL, K. Louise; ZHANG, Xueyan; WHILE, Alison E. Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies* [online]. 2012, 49(8), s. 1017–1038 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002074891200063X>
- LYONS, Sean T. a Lisa KURON. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 2014, 35(S1), s. S139–S157. DOI: 10.1002/job.1913.
- McCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: McCrindle Research, 2014. ISBN 978-0992483906.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. 8. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019.
- OECD. Health at a Glance 2023: OECD Indicators [online]. Paris: OECD Publishing, 2023 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance/>
- SAK, Petr a Kateřina KOLESÁROVÁ. *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3850-8.

TAN, S. H. E.; CHIN, G. F. Generational effect on nurses' work values, engagement and satisfaction in an acute hospital. *BMC Nursing*. 2023, roč. 22, čl. 256. DOI: 10.1186/s12912-023-01256-2.

TAN, X., et al. Generational differences in nurses' work values, engagement and job satisfaction. *BMC Nursing*. 2024, 23, čl. 1928. DOI: 10.1186/s12912-024-01928-x.

TARHAN, Merve; KARADAG, Ayise; AKMAN, Ozlem. Factors affecting nurses' intention to leave: A systematic review. *Nursing Open* [online]. 2022, 9(1), s. 108–122 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nop2.1046>

TUSSING, T. E.; CHIPPS, E.; TORNWALL, J. Generational differences in the nursing workforce: Strategies for nurse leaders. *Nurse Leader*. 2024. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1541461224000478>

TWENGE, Jean M. *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. New York: Atria Books, 2017. ISBN 978-1501151989.

ULUPINAR, Sema; AYDOGAN, Yasemin. New graduate nurses' job satisfaction and intention to leave: A cross-sectional study. *Nurse Education Today* [online]. 2021, 97, 104695 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0260691720308010>

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR. Personální kapacity zdravotnictví v České republice [online]. Praha: ÚZIS ČR, 2022 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz>

VÉVODA, Jiří, et al. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5709-7.

WOO, Bohyun F. Y., et al. Impact of workplace environment on nurses' outcomes: A systematic review. *International Nursing Review*. 2020, 67(3), s. 320–332. DOI: 10.1111/inr.12577.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases [online]. 2019 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *State of the World's Nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*. Geneva: WHO, 2020. ISBN 978-92-4-000327-9.

ZHANG, Yujing; YOU, Li-ming; LIU, Kun; ZHENG, Jin; FANG, Jing-bao; LU, Min-min; LV, An-li; MA, Wei-guo; WANG, Jin; ZHANG, Lu-feng; BU, Xiao-qing. The relationship between nursing work environment and intention to leave among nurses in China: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management* [online]. 2017, 25(7), s. 543–550 [cit. 2026-04-15]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12486>

Přílohy

Příloha A: Souhlas se sběrem dat pro studijní účely



Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně
Pekařská 664/53
602 00 BRNO
IČ: 00159816

ŽÁDOST O UMOŽNĚNÍ SBĚRU INFORMACÍ

Vyplňuje žadatel:	Příjmení a jméno žadatele:	Nikola Víchová
	Telefon:	702 280 326
	E-mail:	nikolavichova69@seznam.cz
	Škola/Fakulta:	Vysoká škola polytechnická Jihlava
	Obor studia:	Všeobecné ošetřovatelství
	Téma práce:	Generace Z v ošetřovatelství: Vnímání profese a mezigenerační spolupráce
	Způsob provedení sběru dat:	Dotazníkové šetření
	Termín sběru dat:	1.6 – 1.12.2025
	Pracoviště, kde bude sběr dat probíhat:	Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně
	V případě dotazníkového šetření, uveďte počet ks dotazníků:	315
	Poučení:	
	<small>Žadatel bere na vědomí, že může nahlížet do zdravotnické dokumentace pouze na základě předchozího písemného souhlasu uděleného pacientem. Žadatel se též zavazuje, že zachová mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s prováděným výzkumem a sběrem dat. Použité dotazníky budou anonymní. Vzor dotazníku je přiložen.</small>	

Datum:	1.6.2025	Podpis:	
---------------	----------	----------------	--

Vyplňuje Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně:	Vyjádření schválení odpovědného zaměstnance dle organizačního řádu:		
	Schváleno dne:		
	ANO <input checked="" type="checkbox"/>		
	NE <input type="checkbox"/>		
Datum:	1.6.2025	Podpis a razítko:	

Příloha B: Dotazník

- 1. Jak dlouho pracujete ve zdravotnictví?**
 - a) 1 – 5 let
 - b) 6 – 15 let
 - c) 16 – 30 let
 - d) Více než 30 let
- 2. Do které generace se zařazujete?**
 - a) Baby Boomers (1946 – 1964)
 - b) Generace X (1965 – 1980)
 - c) Generace Y – mileniálové (1981 – 1996)
 - d) Generace Z (1997 – 2012)
- 3. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? (Zaškrtněte max. 3 položky)**
 - a) Dobrý kolektiv
 - b) Smysluplnost práce
 - c) Finanční ohodnocení
 - d) Možnost růstu a vzdělávání
 - e) Rovnováha mezi prací a životem
 - f) Uznání a respekt
 - g) Stabilita
- 4. Jak často zažíváte napětí mezi generacemi na pracovišti?**
 - a) Často
 - b) Občas
 - c) Zřídka
 - d) Nikdy
- 5. Jaký styl vedení preferujete?**
 - a) Autoritativní – jasné pokyny, pravidla
 - b) Participativní – týmová spolupráce
 - c) Podporující – důraz na rozvoj a důvěru
 - d) Kombinace podle situace
- 6. Jak se stavíte k novým technologiím a postupům v práci?**
 - a) Vítám je
 - b) Potřebuji čas si zvyknout
 - c) Vyhovuje mi spíše starší způsob práce
- 7. Jsou mladší všeobecné sestry podle Vás ochotní přijímat zpětnou vazbu?**
 - a) Ano, určitě
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec ne
- 8. Naslouchají starší všeobecné sestry návrhům mladším všeobecným sestram?**
 - a) Ano, pravidelně
 - b) Občas ano
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec ne
 - e) Záleží na osobnosti
- 9. Kdo podle Vás více tlačí na výkon?**
 - a) Starší generace
 - b) Mladší generace

- c) Obě stejně
 - d) Záleží na konkrétním člověku
- 10. Myslíte si, že vedení má jiná očekávání od mladších než od starších všeobecných sestřích?**
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
 - d) Záleží na vedoucím
- 11. Domníváte se, že mladší generace má odlišný přístup k pacientům než starší generace?**
- a) Ano, výrazně jiný
 - b) Ano, ale většinou pozitivně
 - c) Ne, spíše podobný
 - d) Nevím/ nikdy jsem to neřešil/a
- 12. Domníváte se, že se s nástupem mladší generace mění kultura na pracovišti?**
- a) Ano, k lepšímu
 - b) Ano, spíš k horšímu
 - c) Zůstává stejná
 - d) Nejsem si jistý/á
- 13. V čem se podle Vás mladá generace liší od starší generace? (otevřená otázka)**
- 14. Máte někdy pocit, že jste nepochopeni kvůli generačním rozdílům?**
- a) Ano, často
 - b) Někdy
 - c) Zřídka
 - d) Nikdy
- 15. Domníváte se, že si mladší všeobecné sestry více hlídají své pracovní hranice? (např. směny, přesčasy)?**
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Záleží na osobnosti
- 16. Setkali jste se s názorem, že je generace Z vnímána jako přecitlivělá nebo nedostatečně odolná?**
- a) Ano, často
 - b) Občas
 - c) Zřídka
 - d) Nikdy
- 17. Jak byste jedním slovem charakterizovali generaci Z? (otevřená otázka)**
- 18. Jak byste jedním slovem charakterizovali starší generaci? (otevřená otázka)**
- 19. Setkali jste se s výrokiem „To je ta dnešní generace“ ze strany kolegů? (otevřená otázka)**
- 20. Co Vás nejvíce překvapilo na přístupu mladší a starší generace? (otevřená otázka)**
- 21. Jaké faktory podle Vás nejvíce brání spolupráci mezi mladšími a staršími generacemi bez předsudků?**
- a) Odlišné hodnoty
 - b) Neochota naslouchat
 - c) Hierarchie a autorita
 - d) Předsudky o mladší generaci
 - e) Předsudky o starší generaci

f) Jazyk a styl komunikace

- 22. Domníváte se, že starší generace očekává od mladší generace bezvýhradné přizpůsobení se?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 - e) Nevím
- 23. Co byste chtěli vzkázat mladší generaci (Generaci Z)?** (otevřená otázka)
- 24. Co byste chtěli vzkázat starším kolegům** (otevřená otázka)
- 25. Co Vám nejvíce nevyhovuje na přístupu mladších a starších všeobecných sestrách?** (otevřená otázka)
- 26. Jak vnímáte označení „mladá drzost“ a „stará škola“ v pracovním prostředí zdravotnictví** (otevřená otázka)
- 27. Co Vám při výkonu povolání dodává pocit smysluplnosti a motivaci k dalšímu setrvání, i přes jeho náročnost?** (otevřená otázka)
- 28. Máte osobní příběh nebo situaci, která vystihuje generační rozdíl? (pozitivně nebo negativně)?** (otevřená otázka)
- 29. Jaké opatření by podle Vás mohlo vedení přijmout ke zlepšení mezigenerační spolupráce?** (otevřená otázka)