

# Komunikace ve zdravotnickém týmu v kontextu generací

Seminář pro vrchní sestry  
Fakultní nemocnice Olomouc  
6. listopadu 2024






## Diverzita a pracovní týmy v 21. století

**„Člověka nemůžete nic naučit. Můžete mu jen pomoci, aby se to naučil sám.“**

Ian Fleming

# Motivace a leadership v týmu vzhledem ke generačním odlišnostem

Podle sociologa Zigmunda Baumana je současná doba  
**„tekutá“.**



Ztratily se v ní jakékoli jistoty včerejška a životní styl každé nové generace se stále více liší od stylu generace jejich rodičů, nemluvě o prarodičích. Mění se akceptované hodnoty a vzrůstá množství nejistoty.

Pro firmy, organizace a další společnosti to platí také a **změna** je pro ně jedinou jistotou.

(Hamel G., Budoucnost managementu, Management Press, Praha, 2015)

Jak dnes motivovat jednotlivé generace, které najdeme na našich pracovištích,



aby byly v práci spokojeny, měly potřebu měnit dosavadní systémy spolupráce a „mentoringu“ těch „mladých“ a zároveň nevyhořely, nepodlehly „vnitřní výpovědi“ nebo neodcházely  
jinam



# Dotazník motivačních faktorů

Zadání s vyhodnocením



# Nová společnost, jiní lidé, jiné nároky na:

**výkon, kvalitu práce, samostatnost, zodpovědnost, úroveň vzdělání,  
kompetence ...**  
**ocenění, respekt, prestiž, využití času, pracovní nasazení, pracovní styl,  
prostředí, jiné očekávání ...**

## **Engagement –**

- zaměstnanost, zaměstnávat
- zabývat se, zapojit, nasadit do akce
- utkat se
- upoutat, okouzlit





# Odlišnosti v pracovní i osobnostní výbavě

možnosti sladění přístupu k práci i k sobě  
navzájem



# Čtyři generace zaměstnanců v současných týmech

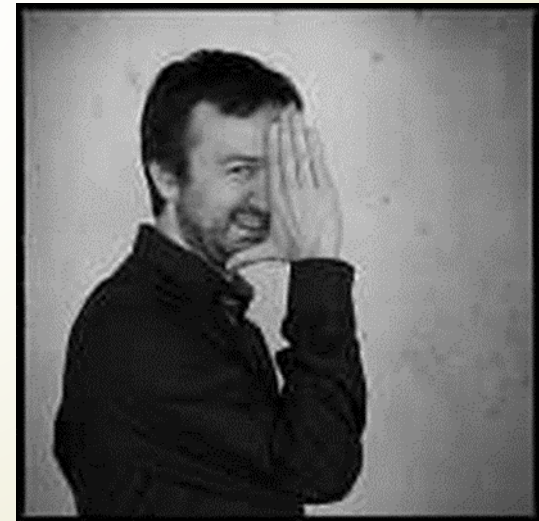
- Generace Baby boomers
- Generace „X“ - generace technických inovací
- Generace „Y“ – generace mileniálů
- Nastupující generace „Z“ – globální generace





# Baby boomer's

- ▶ Patří k loajálními zaměstnancům, do zaměstnání nastupovali v době, kdy nebylo běžné častěji měnit zaměstnání.
- ▶ Těsně před důchodem by kvůli věku hledali složitě nové uplatnění, proto zůstávají „věrní“.





# Generace „X“

- ▶ Patří sem i velmi významné osobnosti současných firem (Amazon – Jeff Bezos, Google – Larry Page...).
- ▶ Svědkové kontrastu původního světa bez počítačů a příchodu technologií a digitálních inovací.
- ▶ Oceňují význam inovací, ale také hodně porovnávají.
- ▶ Upřednostňují společnosti, které „myslí dopředu“ a sledují aktuální trendy.
- ▶ Důležitá je rovnováha mezi soukromým a pracovním životem.
- ▶ Porovnává nabídky financí a dalších výhod (flexibilní pracovní doba, dovolená navíc...).



# Generace „Y“

- Generace, která chce slyšet konstruktivní zpětnou vazbu, očekává postup a rozvoj pracovních rolí, nechce být omezována hranicemi.
- Jsou si vědomi svých příležitostí, chtějí kariérově růst, získávat zahraniční zkušenosti.
- Vyhledávají motivační bonusy, chce ocenění výkonu.
- Při změně zaměstnavatele upřednostňují kariérní postup, odměnu, vzdělávání a rozvoj a další příležitosti.



# Generace „Z“

- Vyrostli pod vlivem sociálních médií, využívají současné technologické trendy pro řadu aktivit (zábava - práce - socializace).
- Velmi dbají na pověst a dobré jméno zaměstnavatele.
- Podléhají vlivu vrstevníků na jedné straně a vlivu rodičů na druhé straně.
- Vyhledávají společnosti, které jsou aktivní na sociálních sítích, v médiích, pracují s weby a dokáží obhájit, proč jsou lídry ve svém oboru.

# Střet „Z“ s realitou

- Mají ideály, které se ne vždy naplní. Chtějí růst, chtějí se učit a rozvíjet, ale ne vždy se to hned povede. Ztrácejí iluze hned na začátku svého poměrně krátkého života a vlastně si často ani neumějí představit svoji budoucnost.
- Je pro ně velmi těžké si připustit, že musí odněkud začít a postupně se vypracovat.
- Předpokládají, že když už se věnovali studiu, mohli by mít nárok na něco lepšího.
- Cítí, že mají na víc, ale mnohdy nedostávají příležitost to prokázat.
- Pro mnoho z vás to může znít poměrně pokrytecky, ale pro velkou část těchto lidí se jedná o skutečný problém, který u nich způsobuje pocit zklamání, někdy i deprese.
- Mladí lidé jsou často vzdělaní, ale pokud svůj talent a svoji výjimečnost nepotvrdí hned na začátku nebo nemají dostatečnou schopnost se prosadit, může je to stát ještě hodně sil a zklamání.
- A tak se občas stane, že jim je 25 let a bydlí u rodičů nebo v podnájmu s dalšími lidmi... A pokud neztratili veškeré iluze, snaží se jít za nějakou budoucností, kterou sice vidí, ale stále v jakési mlze.
- Odkládají založení vlastní rodiny, protože vnímají, že nemají vytvořené stále dostatečné zázemí nebo se potřebují zapracovat v profesi a nasbírat potřebné zkušenosti.

# Generace „Z“ a hodnoty

- Tito mladí lidé si přejí (stejně jako generace předchozí) naplno využívat všech možností, které jim svět nabízí. Chtějí mít určitou životní úroveň, práci, která je bude bavit, cestovat, využívat moderní technologie.
- **Na rozdíl od předchozí generace ale kladou důraz na to, aby kariéře neobětovali svůj osobní život, zvláště partnerské a rodinné vztahy.**
- Na tomto postoji se zakládají jejich charakteristické potřeby, jako je flexibilní pracovní doba i místo zaměstnání, rozmanité prostředky moderní komunikace, vztah k financím.
- Peníze jsou pro generaci X hodnotou, pro generaci Y prostředkem, pro generaci Z samozřejmostí.



# Co potřebují mladí lidé v týmu

- Vidět, že v ně někdo věří, a cítit především emocionální podporu,
- vnímat „správný vzor“: tedy, že život přináší pěkné, ale i náročné chvílky, a že občas selhat je úplně normální,
- mít okolo zdravě sebevědomé lidi, kteří mají vůči sobě respekt, umí si poradit v různých situacích a život je baví, takový jaký je – protože si ho umí udělat hezký,
- pak jsou schopni zvládnout prakticky vše,
- aby mohli převzít za svůj život 100% zodpovědnost, potřebují právě na začátku cítit, že se můžou v případě potřeby o někoho opřít. Je to určitý druh jistoty, která nám všem dělá dobře, bez ohledu na věk a zkušenosti.



# Co napomáhá stabilizaci kvalitních pracovníků:

- ▶ Firma je společností, pro kterou chtějí lidé pracovat
- ▶ Dokáže vybírat správné lidi na jednotlivé pozice (jasná představa o potřebných schopnostech, efektivní realizace náboru a výběru)
- ▶ Dává jim pocit dobrého startu (vstřícné přijetí nových pracovníků, věnována pozornost od nástupu jejich efektivnímu vedení, jejich motivaci a řízení výkonu)
- ▶ Vede lidi a odměňuje je za dodržování závazků (aktivní řízení pracovního výkonu, jasná specifikace výsledků práce, pomoc v profesním růstu a postupu, školení všech úrovní vedoucích ve vedení lidí)



Nejdále se dostaneme, když si  
jdeme naproti.

# 172 minut

bez osmi minut tráví v průměru české děti online téměř tři hodiny denně. Dívky více než chlapci (182 vs. 161 minut).

Děti z generace Alfa ve věku od 9 do 11 let tráví denně online téměř dvě hodiny.



9-11 let  
1 h 54 min



12-14 let  
3 h 4 min



15-16 let  
4 h 12 min

Začlenění jednotlivých generací do spolupráce

# Marketing a kult mládí

- Média a jejich pojetí života – úspěšní jsou mladí a krásní, jsou žádoucí a mají pro společnost cenu
- Senior je spíše na obtíž, společnost na něho musí vydělávat
- Připouštíme jen mladistvé, aktivní a „zdravé“ seniory, ne důchodce
- Síla, dravost, dynamičnost, sebevědomí – znaky, které musí mít dnešní “ekonomický” jedinec
- Stáří je spojováno řadou stereotypů – nemoc, nemohoucnost, závislost, ošklivost, obtíže
- Tyto změny sledujeme cca od poloviny 20. století, šíří se z USA do Evropy

# Age management

- ▶ (anglicky *age* – věk, *stáří*, *to manage* – řídit) představuje způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců. Tento způsob řízení přihlíží k průběhu životních fází člověka na pracovišti a zohledňuje jeho měnící se zdroje v průběhu stárnutí (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti.
- ▶ Jedná se o termín z oblasti managementu/ strategického řízení lidských zdrojů. Označuje činnosti a opatření, jejichž cílem je podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Taková opatření by měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.



# Age management

- ▶ Jedna z forem zohledňujících věk zaměstnanců ve všech jeho variantách.
- ▶ Vytváří „integrované produktivní prostředí jako základ pro funkční komunikaci, vzájemnou důvěru a pochopení.
- ▶ Základem je firemní kultura. Tvoří pojítka pro harmonii, synergii, společné úsilí... a nabízí „sdílený systém“ odpovědnosti, etiky, kázně a spolupráce.
- ▶ Základem je propojený systém celého působení zaměstnance ve společnosti.



## Základní otázky:

- ▶ Hledáním systematického řešení podpory zaměstnávání starších pracovníků se s velkým časovým náskokem před ostatními evropskými zeměmi začalo zabývat Finsko, a to již v 80. letech 20. století.

Základní otázky, které si kladly odpovědné finské instituce, zněly:

- ▶ „Jak dlouho mohou lidé pracovat?“
- ▶ „Jaký je ten správný věk pro odchod do důchodu?“
- ▶ Na jejich řešení se podílel Finský institut pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách pod vedením prof. Juhani Ilmarinena.






# Aging a anti-aging

(proces stárnutí a zpomalení procesu stárnutí)


*Stárnutí je přirozený proces, který jednou dostihne každého z nás. S každým rokem se naše tělo a kůže mění, ne vždy tak, jak by se nám líbilo. Moderní věda a medicína se proto už řadu let snaží vyvinout ty nejlepší prostředky proti stárnutí, tzv. anti-aging produkty.*

- ▶ Anti-aging zahrnuje širokou škálu praktik, produktů a technik, které mají za cíl **zpomalit nebo minimalizovat příznaky stárnutí**. Mezi běžné příznaky stárnutí patří ztráta elasticity kůže, vznik vrásek, ale také zhoršení zraku, tělesné změny (zejména úbytek svalů), pokles energie nebo zhoršení kognitivních funkcí.



## „Učelnivost“ zaměstnanců

- Zvyšování kvalifikace - zejména v oblasti soft skills
- Přizpůsobování se rychle se měnícím podmínkám na trhu práce
- Vystoupení z vlastní „komfortní“ zóny (zaměstnanců i **zaměstnavatelů**)
- Velká polarizace populace vzhledem k profesní a osobnostní výbavě – není dobrá pro žádnou ze stran



# Nezaměstnanost / „nezaměstnantelnost“ některých lidí

- Chybně nastavený systém školství
- Duální vzdělávací systém jako řešení chybné výbavy pro trh práce
- Posilování dovedností, potřebných pro uplatnění
- Znevýhodnění lidí, kteří zůstávají déle mimo pracovní trh
  - Sdílení hodnot zaměstnavatele
  - Investice do rozvoje, které rozumí
- Investují i do budoucnosti zaměstnance, která se odehraje u jiného zaměstnavatele
  - Umět navázat vztah s lidmi se specifickými schopnostmi i na omezenou dobu
  - Lepší specifikace potřebných schopností a dovedností/kompetenční model



# KOMPETENCE

Očekávané od současného zaměstnance



# Získané a uplatňované kompetence

- Prezentační dovednosti
- Analytické dovednosti
- Ekonomické povědomí
- Samostatnost a sebeřízení
- Schopnost a ochota učit se
- Vyhledání a vyhodnocování informací
- Zvládání zátěže a stresu
- Kooperace a spolupráce



# Chybějící a nedostatečné kompetence

- Vedení lidí a leadership
- Interpersonální dovednosti
- Ovlivňování lidí
- Právní povědomí
- Kritické myšlení
- Projektové řízení
- Efektivní komunikace



# Kompetence, které budou stále více zapotřebí

- Digitální gramotnost a analytika
- Komunikační dovednosti
- Vedení lidí a leadership
- Kritické myšlení
- Schopnost a ochota učit se
- Kreativita
- Flexibilita
- Samostatnost a sebeřízení
- Algoritmizace







# Profesionalita a profesní rozvoj

- ▶ Každý, kdo pracuje v náročném zaměstnání – zejména výkonově, vztahově a zodpovědnostně – se musí průběžně profesně i osobnostně rozvíjet.
- ▶ Společnost se mění, jsme vystavováni proměňujícím se životním podmínkám a zvyšujícím se nárokům na profesionalitu.
- ▶ Nejde jen o obsah a formy práce, ale také o jednání, chování, vystupování, o komunikace na pracovišti
- ▶ Cílem by měly být praktické dovednosti, ale také schopnost o nich uvažovat a hovořit, rozvíjet kompetence.
- ▶ Základem je reflexe a sebereflexe.

# Co napomáhá stabilizaci kvalitních pracovníků:

- ▶ Firma je společností, pro kterou chtějí lidé pracovat
- ▶ Dokáže vybírat správné lidi na jednotlivé pozice (jasná představa o potřebných schopnostech, efektivní realizace náboru a výběru)
- ▶ Dává jim pocit dobrého startu (vstřícné přijetí nových pracovníků, věnována pozornost od nástupu jejich efektivnímu vedení, jejich motivaci a řízení výkonu)
- ▶ Vede lidi a odměňuje je za dodržování závazků (aktivní řízení pracovního výkonu, jasná specifikace výsledků práce, pomoc v profesním růstu a postupu, školení všech úrovní vedoucích ve vedení lidí)

# Schopnost řídit sebe sama

- ▶ Souvisí s úrovní emoční inteligence (schopnost ovlivňovat sebe, povzbuzovat vlastní motivaci, usměrňovat nebo kontrolovat emoce, vypořádat se s frustrací...)
- ▶ Nejde o sebekontrolu (omezování či tlumení vlastních projevů)
- ▶ Nejde ani o sebeprosazování
- ▶ Jde o **realistické hodnocení vlastních schopností**, osobních předpokladů a možnost jejich uplatnění

Je-li člověk nespokojený se svým stavem, může jej změnit **dvěma způsoby**:



- ▶ buď změní podmínky svého života,
- ▶ nebo svůj duševní postoj.

První není vždy možné měnit, to druhé můžeme měnit vždy.

(Ralph Waldo Emerson)



## VI. Každodenní zkušenosti frekventantů –

konkrétní situace s rozbořem a řešením

# Co posiluje stabilitu a pocit jistoty

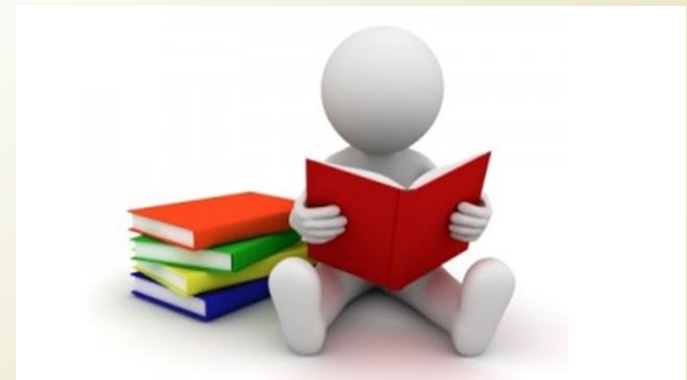
- Vím, co se ode mne chce
- Rozumím chodu firmy a své pozici v ní
- Vím, na koho se můžu obrátit, když něco potřebuji
- Nemusím se bát odmítnutí nebo nevstřícnosti
- Mám pocit, že se dokážu přizpůsobit
- Mám pocit, že jsem respektován/a
- Pracovní prostředí je „pozitivní“
- Zažil/a jsem si pocit uspokojení





# Co oslabuje můj vztah k firmě

- Pociťuji nejistotu
- Nevím, kdo je pro mne „partner“
- Nerozumím spoustě věcí a nevím, jak získat informace
- Informací je spousta a nevyznám se v nich
- Informace jsou rozporuplné
- Cítím negativní atmosféru
- Někdo má potřebu mě „strašit“
- Necítím se v nové práci vítaný/á
- Mám problém a nevím, jak ho řešit





# Flexibilita firmy

3. nejdůležitější důvod k rozhodnutí o vstupu do firmy

- Do pěti let bude na 1. místě

## Nové nástroje flexibility

- **Dvě chyby:**

1. Neumíme je využít, pracujeme po staru
2. Nemáme nastavené účinné procesy



Potká paní na ulici malého plačícího chlapečka, který se evidentně ztratil.

„Ty nevíš kde bydlíš?“ Ptá se paní.

„Nevím“, fňuká kluk.

„A znáš aspoň svou adresu?“

„To jo,“ rozzáří se kluk.

„Franta, zavináč, seznam.cz“



**PhDr. Alena Sehnalová**

Jednatelka společnosti a.sense, s.r.o.

**Místopředsedkyně České asociace  
psychologů práce a organizace**

Vám děkuje za pozornost  
a spolupráci a přeje Vám hodně  
úspěchů

# Použitá a citovaná literatura a další využití zdroje

- Tak o co vlastně jde?, Cyril Höschl, Ivan Hamšík, Mladá fronta, Praha 2023
- Společnost věčného mládí, J. Keller, Slon 2019
- Budoucnost managementu, G. Hamel, Management Press, Praha, 2015
- Kreativní management v praxi, Iva Hospodářová, Grada 2008
- Druhý věk strojů: Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, Jan Melvil publishing 2015
- Tomáš Sedláček a hosté, Kosmas 2016
- Ekonomie dobra a zla: Tomáš Sedláček, Kosmas 2009
- Práce 4.0, Revoluce začala, Radiopalác 2.11.2016, Petr Jirsák, Miroslav Lorenc, Felipe Martínez, VŠE
- Průmysl 4.0, Budoucnost práce v digitální sféře, Radiopalác 2.11.2016, Hana Půlllová, spol. Randstat
- Průmysl 4.0 z pohledu české praxe, Radiopalác 2.11.2016, Petr Knap, Jan Burian, EY ČR
- Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y, Kubátová J., Kukulková A., UP v Olomouci 2013