

Preferované štýly vedenia manažérok ošetrovateľstva generačnej kohorty „X“ na základe manažérskej mriežky

Preferred Leadership Styles of Nursing Managers of the Generation Cohort „X“ Based on the Management Grid

Viera Hulková

Fakulta zdravotníctva, Trenčianska Univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Trenčín

<https://doi.org/10.54937/zs.2026.18.1.3-8>

Abstrakt

Východiská: Manažérska mriežka je nástroj na určenie štýlu vedenia manažérky.

Cieľ: Zistiť preferovaný štýl vedenia manažérok ošetrovateľstva generačnej kohorty X na základe manažérskej mriežky.

Súbor a metódy: Kvantitatívna štúdia s doplnujúcou obsahovou analýzou sa uskutočnila od decembra 2025 do februára 2026. Jedenásť manažérok generačnej kohorty X (narodené v rokoch 1961-1978) pomocou dvoch dotazníkov „Manažérska mriežka podľa Blake a Mouton-Dotazník preferovaného štýlu vedenia ľudí“ pozostávajúci z 18 výrokov a dotazníka GRID – test manažérskeho štýlu, ktorý obsahuje 36 tvrdení, určili svoj preferovaný štýl vedenia. Priemerný vek manažérok bol 55 rokov a priemerný počet rokov manažérskej praxe bol 15,6 rokov.

Výsledky: Podľa 18 položkového dotazníka Blake a Moutonovej všetky manažérky ($n=11$) preferujú štýl 9.9, t.j. tímové vedenie.

Priemerná hodnota orientácie na ľudí ($\bar{x}=7,1$) a priemerná hodnota orientácie na úlohy ($\bar{x}=7,4$) potvrdzujú zistenia z prvého dotazníka. Výsledky z GRID dotazníka obsahujúceho 36 tvrdení už vykázali odlišnosti v preferovaných štýloch vedenia.

Záver: Zistenia štúdie poukazujú na preferenciu štýlu vedenia 9.9, t.j. najefektívnejšieho spôsobu vedenia zamestnancov manažérkami ošetrovateľstva, vyplývajúceho z osobnostných charakteristík generácie X.

Kľúčové slová: Generačná kohorta X. Manažérska mriežka. Ošetrovateľstvo. Štýl vedenia.

Abstract

Background: The Management Grid is a tool for determining the leadership style of a manager.

Objective: To determine the preferred leadership style of nursing managers of the generation cohort X based on the management grid.

Data and methodology: A quantitative study with complementary content analysis was conducted from December 2025 to February 2026. Eleven managers of the generation cohort X (born in 1961-1978) determined their preferred leadership style using two questionnaires, the “Blake and Mouton Management Grid - Questionnaire of Preferred Leadership Style” consisting of 18 statements and the GRID questionnaire - a management style test, which contains 36 statements. The average age of the female managers was 55 years and the average number of years of management experience was 15.6 years.

Results: According to the 18-item Blake and Mouton questionnaire, all female managers ($n=11$) prefer style 9.9, i.e. team leadership.

The average value of people orientation ($\bar{x}=7.1$) and the average value of task orientation ($\bar{x}=7.4$) confirm the findings from the first questionnaire. The results from the GRID questionnaire containing 36 statements already showed differences in preferred leadership styles.

Conclusion: The study findings indicate a preference for leadership style 9.9, i.e. the most effective way of leading employees by nursing managers, resulting from the personality characteristics of Generation X.

Key words: Generational Cohort X. Management Grid. Nursing. Leadership Style.

Úvod

Štýl vedenia je určitý typický spôsob správania sa manažéra, ustálený spôsob uplatňovania právomoci pri vedení podriadených. Štýl vedenia závisí od vlastností a schopností manažéra, od jeho podriadených, od špecifických podmienok manažmentu v konkrétnej organizácii [1]. Autori manažérskej mriežky- Robert R. Blake a Jane S. Mouton tvrdia, že podstatou riadiacej práce je povzbudzovanie takého správania, ktoré podporuje efektívnu výkonnosť zamestnancov. Zdôrazňujú úlohu stimulovania a využívania tvorivosti, povzbudzovania, nadšenia pre experimentovanie a inovovanie, učenie sa z interakcie s inými. Autori tvrdia, že týmto riadiacim schopnostiam je možné sa naučiť. Manažérska mriežka je rámcom pre pochopenie a uplatnenie efektívneho vedenia, určuje hlavné zásady prístupu k vedeniu, ktorý sa osvedčil vo viacerých organizáciách. Mriežka je grafickým vyjadrením manažérskeho štýlu vedenia. Prostredníctvom deväťstupňovej škály sa na vodorovnej ose vyjadruje orientácia na výkon a na zvislej ose, orientácia na ľudí. Koncept vychádza z predpokladu,

že v riadiacom správaní manažéra sa odrážajú obe zložky, ale v rôznej intenzite, podľa toho, čo manažérka preferuje. Manažérska mriežka umožňuje diagnostikovať riadiaci štýl manažéra. Extrémne hodnoty signalizujú výrazné riziká. Preferencia sociálneho vedenia (orientácia na ľudí) ohrozuje efektívne fungovanie organizácie a plnenie cieľov. Preferencia výkonov (orientácia na úlohy) nerešpektuje potreby a záujmy ľudí, ktorí sú najcennejším zdrojom každej organizácie [2]. Význam vedenia ľudí akcentuje aj Jakušová [1], lebo od štýlu vedenia závisia výsledky celého pracovného kolektívu. „Štýl vedenia je forma pracovného vzťahu vedúceho pracovníka k podriadenému. Do veľkej miery závisí od osobnosti manažéra a jeho postoja k ľuďom“ [1, 2016, s.85]. K štýlom vedenia ľudí podľa správania patrí vedenie orientované na úlohy a na ľudí. Štýl vedenia na základe manažérskej mriežky sa používa ako rámec, ktorý má manažérom pomôcť rozpoznať, aký je ich štýl vedenia a čo urobiť, aby sa priblížili k ideálnemu stavu vedenia. „Manažérska mriežka je postojová metóda merajúca osobné

hodnoty, názory a pocity. *Prepája efektivitu úloh a spokojnosť ľudí s formálnym programom rozvoja manažérov*“ [1, 2016, s.85]. Aj podľa Sedláka [3] je najlepším spôsobom ako viesť ľudí efektívne, rovnováha medzi správaním orientovaným na úlohy a na ľudí. Rozumné vedenie zamestnancov a ich zapojenie do procesu rozhodovania prináša efektívnejšie výsledky. Barták [2] odporúča typ vedenia „aura via media“ = zlatú strednú cestu. Tento štýl umožňuje pozitívne využívanie individuálnych schopností a možností zamestnancov k plneniu úloh organizácie a súčasne vedie k uspokojovaniu ich aspirácií a potrieb. Vörösová, Zrubcová [4] tiež potvrdzujú, že schopnosť viesť ľudí patrí ku kľúčovým činnostiam manažérov. Štýly vedenia na báze manažérskej mriežky sa týkajú toho, či správanie manažérky vyjadruje primárny záujem o prácu alebo o ľudí, ktorí prácu vykonávajú. Manažérska mriežka je dvojrozmerná štvorcová matica s políčkami 9x9, v ktorej horizontálne usporiadanie vyjadruje zameranie manažérov na úlohy a vertikálne na ľudí. V mriežke je 81 pozícií. Kilíková [5] opisuje základné štýly vedenia. Štýl vedenia 1.1- označovaný ako indiferentný štýl - je typický pre manažérku, ktorá sa nezaujíma o riadenie; vyhýba sa osobnej zodpovednosti; nemá záujem o dosiahnutie cieľov ani o vytvorenie príjemného pracovného prostredia a vzťahov na pracovisku. Tento štýl vedenia ale môže byť typický pre manažéra, ktorého podriadení sú natoľko samostatní a skúsení, že nie je potrebné tím viesť a podporovať, napr. tím vedcov alebo by vyššia miera direktivity brzdila kreativitu podriadených (umelci, reklamní kreatívci). Štýl vedenia 1.9 - (označovaný ako ústretový) sa vyznačuje tým, že manažérka ošetrovateľstva sa vo veľkej miere venuje zamestnancom, vytvára priateľské pracovné prostredie, ale nemá záujem o koordináciu dosiahnutia pracovných cieľov. Manažérka s vysokou mierou orientácie na ľudí sa snaží uspokojiť potreby spolupracovníkov; dôraz kladie na zabezpečenie prenosu informácií, materiálne zabezpečenie, vytváranie príjemného pracovného prostredia, starostlivosť o harmonické vzťahy bez konfliktov. Nevenuje pozornosť výsledkom práce, produktivite, podporuje nenáročné pracovné tempo; neprímerane sa obáva konfliktov a vydávaniu príkazov. Často sa zaoberá vecami, ktoré predstavujú stratu času na úkor produktivity. Štýl vedenia 9.1 (dominantný štýl) spočíva v tom, že manažérka sa sústreďuje výlučne na riadenie a na výsledky, nevenuje pozornosť zamestnancom. Dôraz kladie na kvalitu pracovných podmienok a riešenie úloh. Manažérka s vysokou mierou orientácie na výkon, dosiahnutie maximálnych výsledkov, bezchybné plnenie úloh, tlak na tempo a časovú úspornosť práce, podriadenie osobných potrieb produktivite sa usiluje o výsledky bez ohľadu na pocity a problémy ľudí. Direktívne určuje ciele práce a pravidlá, aby sa dosiahli najlepšie výsledky a neakceptuje žiadne odchýlky. Využíva moc a formálnu autoritu. Vyžaduje poslušné vykonávanie svojich príkazov, realizuje prísne kontroly a trestá neuspokojivé výsledky. Manažérka je tvrdá na seba i ostatných. Štýl vedenia 9.9 – (asertívny štýl) sa označuje pojmom tímový manažment. Je to najefektívnejší spôsob vedenia zamestnancov. Manažérka je orientovaná na dosahovanie cieľov s presvedčením, že optimálneho výkonu možno dosiahnuť iba efektívnou tímovou spolupracou. Výborné pracovné výsledky manažérka dosahuje svojou schopnosťou presvedčiť ľudí a motivovať ich pre spoločnú úlohu. Orientuje sa súčasne na výkon i na potreby a názory ľudí. Diskutuje v tíme, aký najlepší spôsob práce zvoliť. Manažérka je asertívna, komunikatívna, vie riešiť problémy a konflikty na pracovisku, preberá zodpovednosť, je sebavedomá, náročná, ale súčasne podporujúca podriadených, ktorí ju vnímajú ako čestnú a spravodlivú. Štýl vedenia 5.5 je štýlom kompromisov medzi kvalitným riadením a uspokojovaním potrieb zamestnancov. Manažérka dosahuje primeraných výsledkov vzájomnými ústupkami a vyjednaním. Snaží sa udržiavať rovnováhu medzi plnením cieľov a minimom

nutných konfliktov. Využíva vnútorné predpisy organizácie na odôvodnenie niektorých svojich požiadaviek alebo odmietnutie požiadaviek pracovníkov. Štýl vedenia 9+9 je paternalistický štýl (prikazovať a usmerňovať). Manažérka strieda záujem o ľudí s orientáciou na výkon. K podriadeným pristupuje ako rodič k malým deťom. Ak sú poslušní a lojálni, dbá o ich potreby. Ak sa nepodrobí jej predstavám, prísne ich trestá. Občas býva na ľudí tvrdá a je presvedčená o tom, že nemôže mať medzi podriadenými blízku, spríaznenú osobu.

V našej štúdií sme sa zamerali na manažérky generácie „X“, lebo sa domnievame, že charakteristiky tejto kohorty význame ovplyvňujú štýl vedenia podriadených. Manažérky ošetrovateľstva generácie X sa vyznačujú nezávislosťou, pragmatizmom, technologickou zdatnosťou, zameriavajú sa na praktické zručnosti, ako je riešenie problémov, pričom zároveň formujú hodnoty mladších sestier generácie Z prostredníctvom spolupráce a nasledovnictva, a to aj napriek odlišnému pohľadu sestier generácie Z na inštitucionálnu lojalitu v porovnaní so staršími generáciami. Ku kľúčovým charakteristikám generácie X patrí orientácia na ciele, výsledky; rovnováha medzi osobným a profesionálnym životom; vzdelanie vnímajú ako nástroj kariérneho rastu a sú pripravené na výzvy súvisiace s manažérskou rolou. V práci spájajú skúsenosti s novými nápadmi, podporujú inovácie a prispôbujú štýly riadenia tak, aby viedli rozmanitú, viacgeneračnú ošetrovateľskú pracovnú silu [6].

Generácia X v súčasnosti zastáva prevažne manažérske pozície a zohráva významnú úlohu v organizačnom rozhodovaní s rozsiahlymi klinickými skúsenosťami a vysokou úrovňou sebavedomia vo svojich profesionálnych rolách. Generácia X zažila transformáciu informácií a technológií a hoci sú schopní integrovať tradičné a digitálne médiá do komunikácie, majú tendenciu uprednostňovať e-mail a osobné interakcie. Jedinci generácie X sú motivační lídri. Hodnoty, ktoré zdôrazňujú, napr. sebadisciplína a silná pracovná morálka, tieto vodcovské vlastnosti ďalej posilňujú. Sú pragmatickí a nezávislí, oceňujú istotu zamestnania, spoločenský rešpekt, sebarealizáciu, podporujú inovácie. Ich štýl vedenia je zakorenený v skúsenostiach a sebavedomí [7]. Manažérky generácie X oceňujú autonómiu a sestry vedú prostredníctvom facilitačných, kolaboratívnych a na výsledky zameraných štýlov, pričom kladú dôraz na podporu podriadených. Zapájajú členov tímu do rozhodovania, vytvárajú prostredie vzájomnej podpory a zdieľaných hodnôt. Očakávajú rešpekt k ich odbornosti a času. Efektívne riadia mladšie generácie (mileniáli, generácia Z) pochopením technológií a zároveň kladú dôraz na pracovnú morálku a sebadisciplínu. Chápu, že rôzne generácie uprednostňujú odlišnú komunikáciu a používajú personalizované prístupy. Manažérky generácie X idú príkladom, vyvažujú nezávislosť so spolupracou a podporujú rast koučovaním namiesto kontroly, čo ich robí kľúčovými pre orientáciu v dnešnom rozmanitom prostredí zdravotnej starostlivosti [6].

Cieľ

Zistiť preferovaný štýl vedenia manažérov ošetrovateľstva generáčnej kohorty X na základe manažérskej mriežky.

Súbor a metodika

Kvantitatívnu štúdiu s doplnujúcou obsahovou analýzou sme uskutočnili od decembra 2025 do februára 2026. Oslovili sme 20 manažérov ošetrovateľstva generáčnej kohorty X (narodené v rokoch 1961-1978) a požiadali ich o vyplnenie dotazníkov: „Manažérska mriežka podľa Blake a Mouton-Dotazník preferovaného štýlu vedenia ľudí“ pozostávajúci z 18 výrokov a dotazník GRID – test manažérskeho štýlu, ktorý obsahuje 36 tvrdení [8]. Jedenásť manažérov ošetrovateľstva súhlasilo

so zaradením do štúdie a s vyplnením dotazníkov. Zozbierané kvantitatívne dáta z dotazníkov boli štatisticky spracované a následne sme použili obsahovú analýzu na vysvetlenie a kontextualizovanie kvantitatívnych zistení. Postupovali sme podľa odporúčani Bačíková, Janovská (2018, s. 131-134) [9]. Pri určení kategorizačnej matice ako rámca pre analýzu údajov, sme z dotazníkov extrahovali položky, v ktorých manažérky ošetrovateľstva dosiahli najvyššiu zhodu a určili sme hlavné kategórie: ľudia a úlohy. Z oboch dotazníkov boli vybrané významové jednotky súvisiace s kategorizačnou maticou.

Výsledky

V tabuľke č.1 prezentujeme výsledky preferovaných štýlov vedenia manažérok ošetrovateľstva generáčnej kohorty „X“, ich vek a počet rokov praxe. Priemerný vek manažérok bol 55 rokov a priemerný počet rokov manažérskej praxe bol 15,6

rokov. Podľa 18 položkového dotazníka Blake a Moutonovej všetky manažérky ($n=11$) preferujú štýl 9.9, t.j. tímové vedenie. Priemerná hodnota orientácie na ľudí ($\bar{x} = 7,1$) a priemerná hodnota orientácie na úlohy ($\bar{x} = 7,4$) potvrdzujú zistenia z prvého dotazníka. Výsledky z GRID dotazníka obsahujúceho 36 tvrdení už vykazujú odlišnosti v preferovaných štýloch vedenia. Dominantným štýlom vedenia ľudí u siedmich manažérok bol štýl 9.9 (asertívny štýl, tímový vedúci); u dvoch manažérok bol zistený štýl 9+9 (paternalistický štýl - prikazovať a usmerňovať); u jednej manažérky 5.5 (štýl kompromisov) a jedna manažérka dosiahla rovnaké skóre v dvoch štýloch: 9.9 a 9+9. Popri dominantnom preferovanom štýle vedenia sme zisťovali aj záložný štýl vedenia. U šiestich manažérok je záložným štýlom vedenia ľudí 9+9 (paternalistický štýl); u ďalších štýly 9.9; 5.5 a 9.1 (dominantný štýl - riadiť a ovládať).

Tabuľka 1 Výsledky- preferované štýly vedenia manažérok ošetrovateľstva generáčnej kohorty „X“ na základe manažérskej mriežky

ID	Vek	Počet rokov manažérskej praxe	Manažérska mriežka (18 položiek)	GRID štýl dominantný	GRID štýl záložný	Orientácia na ľudí	Orientácia na úlohy
Manažérka 1	58	33	9.9	9.9	9+9	8.1	7
Manažérka 2	55	7	9.9	9.9	9+9	8.1	7,6
Manažérka 3	60	30	9.9	9.9	9+9	7,6	7,4
Manažérka 4	51	7	9.9	9.9	9+9	7,4	7,6
Manažérka 5	52	2,5	9.9	9+9	9.9	6,8	7
Manažérka 6	53	12	9.9	9.9	9.1	7,6	7,4
Manažérka 7	45	5	9.9	9+9	5.5	7,6	6,2
Manažérka 8	60	16	9.9	9.9; 9+9	5.5	8,4	7,4
Manažérka 9	64	20	9.9	9.9	9+9	8	8,4
Manažérka 10	56	17	9.9	5.5	9.9	6,8	8
Manažérka 11	55	22	9.9	9.9	9+9	6,6	7,4

Na základe obsahovej analýzy odpovedí v dotazníku „Manažérska mriežka podľa Blake a Mouton-Dotazník preferovaného štýlu vedenia ľudí“ pozostávajúceho z 18 výrokov, sme zisťovali najvyššiu zhodu v tvrdeniach. Manažérky priradili ku každému tvrdeniu hodnotenie od 0 (nikdy) po 5 (vždy). Z analyzovaných odpovedí sme identifikovali najvyššiu zhodu v troch položkách: „Pozorne sledujem harmonogram, aby som zabezpečila včasné dokončenie úlohy alebo projektu“ ($n=10$), „Poradenstvo zamestnancom s cieľom zlepšiť ich výkon alebo správanie je

pre mňa samozrejmosťou“ ($n=8$) a „Povzbudzujem svojich zamestnancov, aby boli v práci kreatívni“ ($n=7$).

V kategórii ľudia sme identifikovali päť položiek potvrdzujúcich orientáciu na ľudí s najvyšším hodnotením (5b) a v kategórii úlohy tri položky. Priemerné skóre odpovedí manažérok na položky dotazníka bolo ($\bar{x} = 4,12$) - tabuľka č. 2 a môžeme to interpretovať tak, že manažérky venujú pozornosť riadeniu výkonu, tímu a zamestnancom.

Tabuľka 2 Dotazník Manažérska mriežka

Manažérky	\bar{x}	Sd	x_m	$min.$	$max.$	$mod(x)$	Q1	Q2	Q3	s^2
Manažérka 1	4,22	0,78	4	3	5	5	3,75	4	5	0,61
Manažérka 2	4,33	0,74	4,5	3	5	5	4	4,5	5	0,55
Manažérka 3	4,16	0,60	4	3	5	4	4	4	5	0,36
Manažérka 4	4,16	1,06	4	1	5	{4, 5}	4	4	5	1,14
Manažérka 5	3,83	1,21	4	0	5	{4, 5}	3	4	5	1,47
Manažérka 6	4,16	1,25	5	0	5	5	3,75	5	5	1,58
Manažérka 7	3,83	1,26	4	1	5	5	2,75	4	5	1,58
Manažérka 8	4,38	0,82	5	2	5	5	4	5	5	0,68
Manažérka 9	4,33	0,66	4	3	5	{4, 5}	4	4	5	0,44
Manažérka 10	4,11	0,99	4	2	5	5	3,75	4	5	0,98
Manažérka 11	3,88	1,24	4	1	5	5	3	4	5	1,54

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

V GRID dotazníku (36 tvrdení) sme zistili najvyššiu zhodu v ôsmich položkách (tab. č. 3). V dvoch tvrdeniach, u ktorých manažérky ošetrovateľstva dosiahli úplnú zhodu, sa paradoxne zhodli na štýle 5.5 = kompromis a dominantnom štýle 9.1 s orientáciou na výsledky.

Tabuľka 3 Extrahované kvantifikované údaje o najvyššej zhode položiek u manažérov ošetrovateľstva v GRID dotazníku

Tvrdenie	n (počet manažérov)	Preferovaný štýl vedenia
14	11	5.5
19	11	9.1
5	9	9.9
7	9	1.1
15	9	9+9
32	9	5.5
22	8	9.9
36	8	9.9

Diskusia

Štúdia bola zameraná na preferenciu štýlu vedenia manažérov z generáčnej kohorty X s použitím manažérskej mriežky.

Predpokladali sme, že na základe osobnostných charakteristík generácie X, budú manažérky používať štýl vedenia 9.9, teda podľa literárnych zdrojov najefektívnejší spôsob vedenia zamestnancov. Naším zámerom bolo aj špecifikovať zameranie/orientáciu manažérov na ľudí a na úlohy; zistiť najvyššiu zhodu v položkách dotazníkov manažérskej mriežky. Ozorovský et al. [10] uvádzajú, že výskumy realizované v manažmente preukázali, že schopnosti viesť ľudí je možné sa naučiť. Na základe štúdií teórie správania manažérov (behaviorálne teórie) boli vytvorené charakteristiky štýlov vedenia, ku ktorým patrí aj zameranie na ľudí alebo úlohy (výkon) – manažérska mriežka (GRID). Štýl vedenia ovplyvňuje napr. typ organizácie a charakter úlohy. Manažérska mriežka určuje riadiace štýly manažérov podľa ich preferencií zamerania na ľudí alebo úlohy. Novodobé kontingenčné teórie vodcovstva sa zaoberajú otázkami najvhodnejšieho štýlu vedenia ľudí v závislosti od situácie v oblasti plnenia úloh organizácie, vzájomných vzťahov a pripravenosti manažéra a zamestnancov. „Fiedlerov kontingenčný model vychádza z rozdelenia manažérov podľa zamerania sa viac na ľudí alebo na výkon (manažérska mriežka) a vyhodnocuje ich úspešnosť v priaznivých a nepriaznivých situáciách“ [10, 2016, s.152]. Voľba štýlu vedenia závisí od typu organizácie, jej poslania, zámerov a cieľov, kultúrneho prostredia. Štýlom vedenia sa zaoberali aj Škrľa, Škrlová [11]. Štýl vedenia je spôsob akým nariadený pristupuje k podriadeným. Je to forma pôsobenia vedúcich pracovníkov na zamestnancov s cieľom motivovať ich k realizácii úloh. Podľa autorov každá z dvoch dimenzií manažérskej mriežky - záujem o ľudí a záujem o výkon - môže byť u vedúcich pracovníkov zastúpená v rôznej miere.

V našej štúdií sa hodnoty orientácie na ľudí u manažérov pohybovali v rozpätí 6,6 až po 8,4 a hodnoty orientácie na úlohy v rozpätí 6,2 po 8,4. Priemerné hodnoty orientácie na ľudí ($\bar{x}=7,1$) a orientácie na úlohy ($\bar{x}=7,4$) potvrdili zistenia z prvého dotazníka, čo môžeme dať do súvislosti s charakteristikami kohorty X, ktoré opisujeme v úvode príspevku. Avšak Vörösová, Zrubcová [4] zdôrazňujú, že výsledok nevysvetľuje príčinu, prečo manažérka preferuje určitý štýl vedenia ľudí a ani faktory, ktoré determinujú výsledok a ovplyvňujú konanie manažérky. Vo

všeobecnosti teóriám vedenia chýba vysvetlenie, ako ovplyvňuje manažérku správanie podriadených a neobsahujú analýzy situácií, v ktorých musí manažérka konať. Uvedené problémy sú tak námetom pre ďalšie výskumy a štúdie. Onting et al. [12] vo svojej štúdií dospeli k záveru, že manažérky generácie X preferujú facilitatívny = spolupracujúci štýl vedenia. Chceli zapojiť všetkých členov tímu do rozhodovania a prejavovali flexibilitu pri riešení zmien, poskytovali členom tímu neustálu podporu a obhajovali ich hodnoty a presvedčenia. Autori potvrdili, že vek a dĺžka manažérskej praxe významne ovplyvňujú štýl vedenia. Mix viacerých generácií na pracoviskách je podľa autorov príležitosťou, ale aj výzvou. Charakteristické vlastnosti a skúsenosti každej generácie urýchľujú reštrukturalizáciu organizácie. Výsledky štúdie [12] verifikovali silné vodcovské schopnosti generácie X; potrebu práce, ktorá im poskytuje slobodu; nezávislosť a samostatnosť v rozhodovaní, motivovaní a podpore svojich podriadených.

Druhý dotazník - GRID, ktorý sme použili v našej štúdií, obsahoval 36 tvrdení. Každá položka poskytovala možnosť voľby medzi dvoma alternatívami, ktoré reprezentovali rozdielne manažérske hodnoty. Manažérky ošetrovateľstva mali vyjadriť mieru stotožnenia sa s jednotlivými výrokmi a prideliť tri body k variantom A alebo B, a to v rôznych kombináciách. V prípade, že dávali prednosť jednoznačne variante A, pridelili tejto variante celé tri body a naopak, ak dávali jednoznačne prednosť variante B, pridelili jej tri body a variante A naopak 0 bodov. V prípade, ak neboli jednoznačne rozhodnuté, ktorú variantu zvoliť, ale prikláňali sa k alternatíve A alebo B, rozdelili tieto tri body, podľa prevažujúcich preferencií. Výsledkom dotazníka je dominantný a záložný leadership. Hoci u siedmich manažérov prevládala štýl 9.9 (asertívny štýl, tímový vedúci), výsledky GRID dotazníka vykazovali mierne rozdiely v preferovaných štýloch vedenia. Okrem dominantného štýlu vedenia sme zisťovali aj záložný štýl. U šiestich manažérov to bol štýl vedenia ľudí 9+9 = paternalistický štýl. Vo vedeckých databázach sa nachádza množstvo zahraničných štúdií, ktoré sa venovali manažérkam generácie X, väčšinou ako komparatívne štúdie porovnávajúce preferovaný štýl vedenia manažérov generáčnych kohort X a Y. Autorský kolektív Chu et al. [7] sa vo svojej kvalitatívnej štúdií zamerail na zisťovanie skúseností manažérov generácie X s vedením sestier generácie Z na Taiwane. Manažérky generácie X si uvedomovali, že ich predchádzajúce manažérske zmýšľanie už nedokázalo splniť očakávania a potreby novej generácie sestier, čo ich viedlo k iniciovaniu zmien. Táto transformácia je snahou nájsť rovnováhu medzi tradičnými a vznikajúcimi perspektívami, čím sa podporuje väčšie porozumenie a integrácia naprieč generáciami. Prostredníctvom učenia sa a praxe si sestry generácie X posilnili svoje manažérske schopnosti prispôsobovať sa neustále sa meniacemu klinickému a zdravotníckemu prostrediu s cieľom rozvíjať flexibilnejší a inkluzívnejší štýl vedenia. Ay, Polat [13] zisťovali ako manažérky generácie X vnímajú sestry generácie Y. Z výsledkov štúdie vyplynulo, že ich manažérky považujú za generáciu s vysokým sebavedomím, nízkymi komunikačnými zručnosťami, odvážnu, netrzeplivú, egocentrickú a dobre využívajúcu technológie. Manažérky generácie X vnímali svoju vlastnú generáciu ako úctivejšiu, ochotnejšiu učiť sa, trpezlivejšiu a zvedavejšiu. V literatúre sa uvádza, že generácia X je generácia, ktorá je motivovaná vzdelaním, dokáže spracovať veľa myšlienok súčasne, vykonávať viacero úloh naraz, je realistická, vie čeliť mnohým problémom, prináša do pracovného života praktické riešenia problémov. Kaminski

[14] opisuje generáciu X ako flexibilnú, prispôsobivú, technicky gramotnú, informačne zdatnú, nezávislú, podnikavú a dokonale synchronizovanú s novým pracoviskom „just-in-time“. Jedinci generácie X sú sebavedomí, vedia sa rýchlo prispôbiť novému prostrediu; prevziať zodpovednosť za budovanie vlastných zručností; ľahko sa učí nové technológie; využívať vznikajúce príležitosti; zameriavať sa na výsledky. Manažéri generácie X vedú najúspešnejšie tímy s vysokou morálkou, produktivitou a nízkou fluktuáciou, v štýle koučovania a poskytujú častú, presnú, konkrétnu a včasnú spätnú väzbu. Podľa Üstgörül, Akkaya [15] v dnešnom konkurenčnom prostredí, ktoré prináša globalizácia, viedli očakávania a želania manažérov a zamestnancov k vzniku nových prístupov v štýloch vedenia. Jedným z nich je digitálne vedenie, ktoré zabezpečuje aktívne využívanie technológií. Digitálni lídri poznajú technológie a sú otvorení neustálemu vzdelávaniu, aplikujú digitálne technológie, kombinujú stratégiu, kultúru, komunikáciu, technológie a dáta. Výsledky štúdie autorského kolektívu ukazujú, že digitálne vedenie má pozitívny vplyv na organizačnú odolnosť a angažovanosť zamestnancov, medzi ktorými je pozitívna korelácia. Mladé sestry majú v porovnaní so staršími sestrami viac zručností v oblasti digitálneho vedenia. Vnímanie organizačnej odolnosti a angažovanosti sestier generácie X však bolo vyššie ako u sestier generácií Y a Z. Výsledky tejto štúdie môžu viesť manažérov zdravotníckych organizácií k tomu, aby venovali pozornosť adaptácii mladých sestier a starším sestram pomohli uplatňovať digitálne vedenie [15]. Michaelides [16] uvádza, že generácia X je známa svojou prispôsobivosťou a pragmatickým štýlom vedenia. Ich prístup spája tradičné hodnoty s modernými postupmi, čo im dáva jedinečnú úlohu na pracoviskách. Generácia X zohráva kľúčovú úlohu pri formovaní pracovnej kultúry prostredníctvom svojho štýlu vedenia. Manažérky generácie X uprednostňujú nezávislosť a cenia si, keď je im ponúknutá vysoká úroveň autonómie. Lídri generácie X uprednostňujú mentoring pred mikromanažmentom. Keys [17] sa vo svojej štúdiu zameria na zistenia ako manažérky generácie X vnímajú profesionálny úspech, osobné naplnenie a čo by podporilo udržanie manažérov generácie X v riadiacich postoch. Cieľom štúdie Gunay, Korkmaz [18] bolo identifikovať inovátné vodcovské vlastnosti sestier generácie X a Y a preskúmať faktory ovplyvňujúce tieto vlastnosti v oboch generáciách. Sestry generácie X aj Y vykazovali vysoké skóre inovátného líderstva bez významného rozdielu. Sestry generácie X dosiahli v priemere vyššie skóre v subškálach podnikavosti, motivácie ostatných a energickosti. Medzi faktory ovplyvňujúce inovátné vodcovské vlastnosti sestier patrila úroveň ich vzdelania, pozícia, klinické skúsenosti a vnímanie seba samých ako vodcov. S diverzifikáciou ošetrovateľskej pracovnej sily sa stáva kľúčové pochopenie vlastností inovátného vedenia rôznych generačných kohort. Najmä rozmanité skúsenosti a zázemie generácie X vnášajú do ošetrovateľskej profesie jedinečné perspektívy a hodnoty, čo zdôrazňuje význam prispôsobenia prístupov k vedeniu tak, aby sa zohľadnili tieto generačné nuansy. Štýl vedenia generácie X je ovplyvnený historickým kontextom tejto generácie. Manažérky generácie X sú kľúčové pre podporu inovácií, nakoľko disponujú bohatými skúsenosťami, čím poskytujú pragmatické riešenia a vytvárajú priaznivé prostredie pre inovácie. Manažérky generácie X sú sebavedomé, a to z nich robí motivačných lídrov. Hodnoty, ako je osobná disciplína a silná pracovná morálka, tieto ich vodcovské vlastnosti zosilňujú. Aj Duquesnoy [19] potvrdzuje, že jedinci generácie X sú vzdelaní, chcú si ďalej

zvyšovať svoje zručnosti, sú nezávislí, čestní, priamočiari, oceňujú spravodlivosť a kompetentnosť. Chcú mať efektívnych a inteligentných nadriadených, ktorých si budú vážiť a ktorí ich budú rešpektovať za prácu, ktorú vykonávajú. Autor vo svojej štúdiu dospel k záverom, že generácia X preferuje podporný štýl vedenia, ale inklinujú aj k štýlu zameranému na úspech. Manažéri generácie X chcú mať vo svojej funkcii slobodu a priestor na rozhodovanie o tom, ako budú pracovať.

Záver

Pomocou dotazníkov manažérskeho štýlu a GRID testu Blake a Mounonovej sme zmapovali preferovaný štýl vedenia manažérov ošetrovateľstva generácie X. Väčšina sestier manažérov generácie X sa blíži k dôchodkovému veku a v mnohých organizáciách je nástupníctvo v manažmente ošetrovateľstva zanedbávanou témou; nemáme k dispozícii dostatok sestier – lídrov, ktoré majú manažérske ambície. Manažérky generácie X významne ovplyvňujú prostredie organizácie, udržanie sestier v organizácii a ich produktivitu. Charakteristiky generácie X ich robia jedinečnými, sú zamerané na výsledky a ciele; neboja sa autority, sú nezávislé a sebastačné. Knight [20] uvádza, že sestry generácie X sú chrbticou zdravotníckych organizácií vďaka svojim praktickým zručnostiam v riešení problémov. Je to generácia, ktorá bola vedená k nezávislosti a sebastačnosti. Cenia si vzdelanie a vnímajú ho ako nástroj na udržanie si konkurencieschopnosti. Manažérky generácie X čelia rastúcim výzvam vyplývajúcim z potreby viesť generačne rozmanitú pracovnú silu, preto musia používať rôzne štýly riadenia, čo prispieva k manažérskemu úspechu. Jednotlivé generácie sestier majú svoje jedinečné charakteristiky, hodnoty a presvedčenia, ktoré boli formované sociálnymi, ekonomickými, politickými a kultúrnymi problémami, ktoré sa odohrali počas kritických štádií ich vývoja [21]. Zložité zmeny v prostredí zdravotnej starostlivosti si budú vyžadovať inovátné spôsoby vedenia ľudí. Vytvorenie systémov na podporu novej generácie manažérov ošetrovateľstva postaví zdravotnícke organizácie do proaktívnej pozície, ale poslúži aj na nábor sestier s vodcovským potenciálom a zachovanie manažérskeho zručností. A práve tu vidíme potenciál manažérov generácie X, že pre svoje nasledovníčky budú vzorom aj v štýle vedenia ľudí.

Limity

Limitujúcim faktorom je veľkosť vzorky; výsledky nemôžeme zovšeobecniť, sú platné iba pre sestry, ktoré sa štúdiu zúčastnili. Domnievame sa však, že zistenia sú akceptovateľné a môžeme ich využiť v ošetrovateľskej a manažérskej praxi a v príprave budúcich manažérov ošetrovateľstva.

Zoznam bibliografických odkazov

- [1] Jakušová V. *Manažment pre nelekárske študijné programy. Vysokoškolská učebnica*. Martin : Osveta, spol. s.r.o. 2016. s. 84-94.
- [2] Barták J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2023.s. 22-26.
- [3] Sedlák M. *Základy manažmentu. Vysokoškolská učebnica*. Bratislava : Iura Edition. Wolters Kluwer. 2008. s. 241-256.
- [4] Vörösová G, Zrubcová D. *Manažment v ošetrovateľstve*. Nitra : UKF, Fakulta sociálnych vied s zdravotníctva. 2018. s. 169-80.
- [5] Kilíková M. *Teória manažmentu v ošetrovateľstve*. Druhé vydanie. Rožňava : VŠ sv. Alžbety, n.o. Bratislava. 2018. s. 81-88.
- [6] Hulková V. *Generačná diverzita v ošetrovateľstve - výzva pre vzdelávanie, prax a manažment*. Trenčín : TnUAD. 2024. 148 s.
- [7] Chu, KM et al. Growth and Generation Inclusion: From Generation X Nurse Managers' Leadership Experience for Generation Z Nurses. *J Nurs Manag.* 2025; 8430633. <https://doi.org/10.1155/jonm/8430633>
- [8] Blake RJ, Mouton JS. *The Managerial Grid III*, Gulf, 1987.
- [9] Bačíková M, Janovská A. *Základy metodológie pedagogicko-psychologického výskumu*. Košice : UPJŠ. 2018. s.131-134.
- [10] Ozorovský V. et al. *Zdravotnícky manažment a financovanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, s.r.o. 2016. s. 150-153.
- [11] Škrla P, Škrlová M. *Kreativní ošetřovatelský management*. Praha : Advent- Orion, s.r.o. 2003.s. 264-271.
- [12] Onting J. et al. Leadership Styles of Gen X and Millennial Healthcare Administrators in the Selected Areas in the Philippines: A Comparative Study. *Journal of Research Publication and Reviews*. 2023; 4(2): 3152-3157.
- [13] Ay F, Polat S. Opinions of Generation X Nurse Managers on Generation Y Nurses: A Qualitative Study. *Journal of Nursing and Practice*. 2022; 5(1): 388-397. <https://doi.org/10.36959/545/410>
- [14] Kaminski J. Organizational Management and Generation X. [online]. *Nursing Informatics for 21st Century Nurses*. 2000. Accessed 2026-02-02. <https://nursing-informatics.com/GenXpaper.html>
- [15] Üstgörlü S, Akkaya B. The digital leadership behaviors of X, Y, Z generation nurses in the delivery of health services. *Agora International Journal of Economical Sciences*. 2023; 17(1): 115-125. <https://doi.org/10.15837/aijes.v17i1.5769>
- [16] Michaelides S. 6 Ways Gen X Leaders Are Shaping The Future Of Work. [online]. 2024. Accessed 2026-02-02. <https://allwork.space/2024/10/6-ways-gen-x-leaders-are-shaping-the-future-of-work/#:~:text=Generation%20X%20is%20renowned%20for,a%20unique%20role%20in%20workplaces>.
- [17] Keys J. Looking ahead to our next generation of nurse leaders: Generation X Nurse Managers. *Journal of Nursing Management*. 2014; 22: 97-105. <https://doi.org/10.1111/jonm.12198>
- [18] Gunay I, Korkmaz AC. Innovative leadership characteristics of Generation X and Y nurses: A cross-sectional study. *Nurse Health Sci.* 2024; 26:e13101:1-12. <https://doi.org/10.1111/nhs.13101>
- [19] Duquesnoy P. Generations, leadership style and employee performance. Master Thesis Human Resource Studies. Tilburg University : Human Resource Studies School of Social and Behavioral Sciences. 2011. 46pp.
- [20] Knight S. How to Lead a Multi-Generational Nursing Workforce. [online]. 2024. Accessed 2026-02-02. <https://www.shiftmed.com/insights/knowledge-center/how-to-unite-a-multigenerational-nursing-workforce/>
- [21] Pin-Pin Ch. et al. Multi-Generational Perspectives on the Competencies Required of First-Line Nurse Managers: A Phenomenological Study. *Int.J. Environ.res.Public Health*. 2022;19(17):10560. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710560>

Kontakt:

doc. PhDr. Viera HULKOVÁ, PhD., MPH
Fakulta zdravotníctva
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Študentská 2
911 50 Trenčín
e-mail: viera.hulkova@tuni.sk,
viera.hulkova@centrum.sk
tel. : +421 32 7400612

ORCID 0000-0003-2631-1803