

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Dopad soft skills na pracovní kolektiv

eBRÁNA s.r.o.

Bakalářská práce

Autor: Lucie Drahošová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Marek Franěk, Ph. D.

Hradec Králové

duben 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.4.2022

Lucie Drahošová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá soft skills a jejich dopady na pracovní kolektiv ve společnosti eBRÁNA s.r.o. Cílem je zjistit, jak tyto dovednosti ovlivňují pracovní kolektiv. Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části se práce věnuje definici soft skills a přibližuje i jejich současnou pozici na trhu práce. Práce se dále zabývá i jednotlivými pojmy z psychologie práce, vybranými měkkými dovednostmi a jejich vlivem na pracovní kolektiv i předáváním zpětné vazby. Praktická část je zpracována v podobě vlastního kvantitativního výzkumu prostřednictvím online dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům této společnosti. Praktická část vede k získání informací o tom, jak zaměstnanci eBRÁNA s.r.o. hodnotí své měkké dovednosti, pracovní kolektiv a zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Výsledek práce je pak zpracován v samotném závěru.

Klíčová slova:

měkké dovednosti, pracovní kolektiv, společnost eBRÁNA, s.r.o., poskytování zpětné vazby, psychologie práce.

Annotation

Title: Impact of soft skills on the work team

The bachelor thesis argues about soft skills and its impact on the working party at eBRÁNA Ltd. The aim of the thesis is to find out how much those skills impact the working group. This research is divided in two parts: theoretical framework and its evaluation in practical field. The theoretical part defines soft skills and summarizes their current value at the labour market. Besides in this part, is included supporting concepts about relationships between psychology, soft skills and their impact on the working party and their feedback. The practical part is developed in form of a quantitative research via online questionnaire, which was to the employees of the company. Practical part leads to the information which tells us how employees describe their soft skills and their working group. The feedback from the employees about their work performance has been also received. The result of the thesis is described at the conclusion.

Key words:

soft skills, working party, eBRÁNA Ltd, feedback, work psychology.

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a metodika zpracování	2
2.1	Cíl výzkumu a formulace hypotéz.....	2
2.1.1	Cíle výzkumu	2
2.1.2	Formulace hypotéz	3
2.2	Metodika zpracování.....	3
3	Teoretická část.....	4
3.1	Soft skills (měkké dovednosti).....	4
3.1.1	Definice pojmu soft skills	4
3.1.2	Emoční inteligence (EQ)	5
3.1.3	Sociální kompetence	5
3.1.4	Rozdíl mezi soft skills a hard skills.....	6
3.1.5	Dovednosti označované jako měkké.....	7
3.2	Soft skills z pohledu pracovního trhu.....	7
3.2.1	Kladení důrazu na soft skills	7
3.2.2	Žádané soft skills	9
3.2.3	Dovednosti pro 21. století.....	10
3.3	Psychologie práce.....	10
3.3.1	Pracovní prostředí a podmínky	10
3.3.2	Pracovní kolektiv.....	11
3.3.3	Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti.....	12
3.3.4	Práce a pracovní činnost	13
3.4	Měkké dovednosti důležité pro pracovní kolektiv	13
3.4.1	Komunikační dovednosti	14

3.4.1.1	Nefungující komunikace	15
3.4.2	Týmová spolupráce	15
3.4.2.1	Nefungující týmová práce	16
3.4.3	Řešení konfliktů	16
3.4.3.1	Vliv konfliktů na kolektiv.....	17
3.4.4	Flexibilita.....	17
3.4.4.1	Nízká flexibilita zaměstnance	18
3.4.5	Zvládání stresu.....	18
3.4.5.1	Vliv stresu.....	19
3.4.6	Kritické myšlení.....	19
3.4.6.1	Vliv kritického myšlení na kolektiv	20
3.4.7	Organizační schopnosti.....	20
3.4.7.1	Nerozvinuté organizační schopnosti	21
3.4.8	Spolehlivost a samostatnost	21
3.4.8.1	Nesamostatnost a nespolehlivost.....	22
3.4.9	Vedení lidí	22
3.4.9.1	Špatné vedení.....	22
3.5	Poskytování zpětné vazby	23
3.5.1	Zpětná vazba	23
3.5.2	One to One (Face to Face)	23
3.5.3	360° zpětná vazba.....	23
4	Praktická část	25
4.1	O společnosti eBRÁNA s.r.o.....	25
4.1.1	Pracovní prostředí	25
4.1.2	Vztahy na pracovišti a zaměstnanci.....	26

4.1.3	Pohled eBRÁNA s.r.o. na soft skills.....	26
4.1.4	Zpětná vazba One to One.....	27
4.1.5	Hodnocení zaměstnanců STAR.....	27
4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	28
5	Shrnutí výsledků.....	54
5.1	Cíle práce.....	54
5.2	Ověření hypotéz.....	58
6	Závěry a doporučení.....	59
7	Seznam použité literatury.....	61
8	Seznam grafů.....	65
9	Seznam tabulek.....	66
10	Seznam příloh.....	67

1 Úvod

Zaměstnanci tvoří základ úspěchu každé firmy a ovlivňují i její produkt. Pokud je zaměstnanec spokojený, neodchází, firmu reprezentuje na venek, a tím šetří mzdové náklady na adaptaci nových lidí. Zaměstnancovu spokojenost ve firmě ovlivňuje spousta faktorů, jako je pracovní prostředí, vztahy na pracovišti i úroveň měkkých dovedností jeho i ostatních zaměstnanců.

Pokud zaměstnanci mají nedostatky v oblasti měkkých dovedností, odrazí se to ve vnitřní struktuře firmy, ale také navenek. Zhorší se nejenom výsledný produkt, ale může to mít vliv i na jednání s klienty.

Teoretická část se věnuje především definici měkkých dovedností a hodnotí jejich dopad na pracovní kolektiv. První kapitola se zaměřuje na definici měkkých dovedností, ukazuje rozdíl mezi hard skills a soft skills a vymezuje se v ní i jejich základní rozdělení. Ve druhé kapitole se následně hodnotí jejich význam pro současný pracovní trh, přibližuje, co jsou dovednosti pro 21. století a jak se vztah k měkkým dovednostem v čase mění. Třetí kapitola bude obsahovat základní pojmy z psychologie práce, které pomohou blíže definovat danou problematiku. Čtvrtá kapitola vymezí jednotlivé typy měkkých dovedností a definuje, jaký mohou mít dopad na pracovní kolektiv. Poslední (tedy pátá) kapitola bude zaměřena na předávání zpětné vazby.

V praktické části je důraz soustředěn na společnost eBRÁNA s.r.o., což je digitální agentura, která poskytuje konzultace firemních cílů, navrhuje a realizuje weby a e-shopy pro zákazníky a nabízí jim následnou propagaci, růst a zvyšování výkonu. Praktická část se zaměří na online dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit, v jakých měkkých dovednostech zaměstnanci vynikají a v čem naopak zaostávají. Ale hlavně, jaké měkké dovednosti mají vliv na tento pracovní kolektiv.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit, v jakých měkkých dovednostech se potřebují zaměstnanci společnosti eBRÁNA s.r.o. zdokonalit, aby jejich pracovní výkonnost, mezilidské vztahy a výsledný produkt byly co nejlepší.

2 Cíl práce a metodika zpracování

V této kapitole je stanoven cíl práce, včetně jednotlivých dílčích cílů, a metodika práce.

2.1 Cíl výzkumu a formulace hypotéz

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké měkké dovednosti ovlivňují kolektiv ve společnosti eBRÁNA s.r.o. Pomocí dílčích cílů se hledají i odpovědi na to, jaké měkké dovednosti považují zaměstnanci za své silné, jaké naopak hodnotí jako slabé a jaké nedostatky, vyvolané nedostatečnými měkkými dovednostmi, vnímají v pracovním kolektivu. Dále se práce zaměřuje na předávání zpětné vazby, která je důležitá pro zlepšování jedinců v kolektivu.

2.1.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je najít vzájemný vztah mezi soft skills a pracovním kolektivem. Proto byl stanoven hlavní cíl a dílčí cíle.

Hlavní cíl práce:

Zjistit, jaké měkké dovednosti ovlivňují kolektiv.

Dílčí cíle:

- 1) Zjistit, jaké své měkké dovednosti mají zaměstnanci slabé.
- 2) Zjistit, jaké své měkké dovednosti mají zaměstnanci silné.
- 3) Zjistit, jaké měkké dovednosti zaměstnanci potřebují při své práci a jestli je jejich kvalita dostatečná.
- 4) Zjistit, jestli je zde přímá provázanost mezi slabými dovednostmi zaměstnanců a problémy v kolektivu.
- 5) Zjistit, jak zaměstnanci vnímají předávání zpětné vazby.

2.1.2 Formulace hypotéz

V bakalářské práci jsou stanoveny následující hypotézy:

H1: Existuje vztah mezi počtem absolvovaných školení a ohodnocením měkkých dovedností potřebných k práci.

H2: Existuje vztah mezi počtem let ve společnosti a ohodnocením měkkých dovedností potřebných k práci.

2.2 Metodika zpracování

V návaznosti na hlavní cíl a dílčích cílech byla vybrána kvantitativní výzkumná strategie s použitím online dotazníkového šetření. Protože se bakalářská práce zabývá pracovním kolektivem ve společnosti eBRÁNA s.r.o., byl dotazník rozeslán pouze zaměstnancům této společnosti. Dotazníkové šetření je použito z toho důvodu, že je potřeba znát názor co nejvíce zaměstnanců, aby práce mohla obsahovat relevantní vyhodnocení, a to za stanovení cílů a formulace hypotéz. Dotazník byl před spuštěním otestován za pomoci 2 zaměstnanců, kteří odpovídali na zadané otázky a předali k nim zpětnou vazbu. Šetření probíhalo měsíc a nasbíralo se celkem 65 odpovědí z celkového počtu 112 zaměstnanců.

Závěry cílů budou utvářeny za pomoci jednotlivě vyhodnocených dotazníkových otázek.

Hypotézy se ověří pomocí výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu, jehož úlohou je ukázat statistickou závislost mezi dvěma kvantitativními veličinami, pak se pomocí Evansovy příručky stanoví síla korelace a výsledek je následně ověřen vypočítáním p-hodnoty. Hladina významnosti byla stanovena $\alpha = 0,05$.

3 Teoretická část

Teoretická část je rozdělena do pěti částí. První část je zaměřena na definici měkkých dovedností a ve druhé části je pak zhodnocen jejich význam pro současný pracovní trh. Třetí část je o základních pojmech z psychologie práce. Ve čtvrté části se definují vybrané měkké dovednosti a jejich vliv na pracovní kolektiv. Pátá část se zaměřuje na předávání zpětné vazby.

3.1 Soft skills (měkké dovednosti)

3.1.1 Definice pojmu soft skills

Soft skills jsou známé také pod českým názvem měkké dovednosti, měkké kompetence nebo interpersonální dovednosti.

Jak uvádí Peters-Kühlinger a John (2007, s. 13), pojem soft skills, do 90. let 20. století nazývaný jako sociální kompetence, definuje, jak se jedinec dokáže vypořádat s ostatními jedinci, jejich způsoby chování a se sebou samým. Holá (2011, s. 213) chápe měkké dovednosti jako osobitě pojaté a hodnocené. Podle ní se odvíjejí od postojů lidí, kulturních hodnot, pocitů, vzájemných vztahů a typů chování.

Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 21) soft skills pojali následovně: „*Mluvíme-li o měkkých dovednostech, jde vždy o lidi a jejich vzájemné vztahy.*“ Pro Prince (2016, s. 15) jsou tyto znalosti výhodou, která přinese větší efektivnost na pracoviště i domů. Píše o nich jako o osobních kompetencích a definuje je jako schopnost práce s lidmi a jejich charakterovými rysy. S jejich pomocí se lépe potýkáme s neobvyklými změnami, nastalými situacemi nebo výzvami.

Na základě definice z Výzkumného ústavu pedagogického v Praze popisují Balcar a Knob (2016, s. 1) měkké dovednosti jako vědomosti, schopnosti, postoje a hodnoty, které podporují uplatnitelnost svého nositele na trhu, a to bez ohledu na jeho profesi nebo na ekonomický sektor, ve kterém působí.

Měkké dovednosti zahrnují podle Peters-Kühlingera a Johna (2007) dvě oblasti: oblast sociální kompetence a EQ neboli emoční inteligenci.

3.1.2 Emoční inteligence (EQ)

Emoční inteligence, známá také pod zkratkou EQ neboli kvocientem emoční inteligence nebo emoční kvocient, je schopnost, pomocí které lze emoce a pocity svých i druhých zaznamenávat, rozeznávat je a následně nabyté informace využít při myšlení a konání, jak uvádí Bariso (2019, s. 15). Jedná se podle něj i o schopnost, kdy emoce používáme tak, aby nám neškodily, ba naopak je dokázali využít ve svůj prospěch. Též se zmiňuje o dosažení kýženého výsledku, a to prostřednictvím řízení vlastního chování i vztahů s druhými. Emoční inteligence je vrozená a je na každém jedinci, jak s ní naloží a bude ji rozvíjet, jak uvádí Peters-Kühlinger a John (2007, s. 14). Wilding (2010, s. 26) ale poukazuje na to, že měření emoční inteligence není tak lehké. V současné době totiž neexistuje žádný test, pomocí kterého by se úroveň emoční inteligence dala spolehlivě vyhodnotit.

Wilding (2010, s. 16) dělí emoční inteligenci na čtyři dovednosti. Začíná s rozeznáváním emocí, kdy nám emoce, které v sobě mají informace o událostech odehrávajících se v okolí, pomůžou se sdílením i komunikací, pokud je správně identifikujeme. Další uváděnou dovedností je používání emocí, kdy by sice pocity měly ovlivňovat myšlení, protože pomáhají k vhodným reakcím a dovolují využívat myšlení a chování přiměřené k dané situaci. Na to navazuje chápání emocí. Emoce nejsou podle Wildinga (2010, s. 16) náhodné, ale vycházejí vždy z nějaké konkrétní příčiny, stačí je jen správně pochopit. Jako poslední dovednost uvádí samotné zvládnutí emocí, což zahrnuje otevřenost vůči emocím. Ty totiž mohou pomoci se samotným rozhodováním., proto je Wilding (2010, s. 16) doporučuje zahrnout do myšlení.

3.1.3 Sociální kompetence

Brenner a Brenner (2008, s. 32) definují sociální kompetence jako schopnost, která jedinci pomáhá jednat s jinými lidmi přiměřeně podle nastalé situace. Dále uvádí, že u sociální kompetence jde tedy hlavně o způsoby chování, přístup k situacím i lidem. Peters-Kühlinger a John (2007, s. 13) tento pojem používají pro označení faktorů jako je spolupráce, komunikace nebo schopnost zvládnutí konfliktů. Připomínají i

pohovory, při kterých do 90. let 20. století stačilo sociální kompetenci příkladně vysvětlit. Podle Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 90) jsou sociální kompetence o vnímavosti vůči lidem a také o dodržování sociálních pravidel.

Se sociální kompetencí se setkáme i ve firemním prostředí. Sociální kompetence se dle Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 90) projevují v každé firmě odlišně, a to v závislosti na hodnotách, firemní kultuře a hierarchii. Zároveň dodávají, že firmy, které na sociální kompetence kladou větší důraz, jsou úspěšnější. Důvod je jednoduchý. Zaměstnanci autorů podle nich cítí větší odpovědnost, je jim vycházeno vstřícně, jsou chápány i jejich zájmy a potřeby, informace se před nimi nezatajují a ví o tom, co se ve firmě děje, což se odráží i na vnější prezentaci firmy, protože rostou zaměstnanecké sympatie.

3.1.4 Rozdíl mezi soft skills a hard skills

Hard skills, známé i pod pojmem tvrdé dovednosti, jsou opakem měkkých dovedností. Označují know-how, z. Folwarczná (2010, s. 31) je nazývá jako odborné schopnosti, které představují dovednosti, nadání a postoje. Prince (2016, s. 16) tento pojem chápe jako hmatatelné věci, které si lidé často spojují s technickými znalostmi a porozuměním procesu. Pro Holou (2011, s. 213) jsou tvrdé dovednosti přesně definované, lze je popsat nebo strukturovat a je možné je předat dalším lidem.

Wilding (2010, s. 23) píše o měřitelnosti hard skills nejrůznějšími certifikáty, diplomy nebo osvědčeními, díky kterým se přesně dokazuje úroveň těchto znalostí a vědomostí. Dále uvádí, že tyto dovednosti mají vysokou tržní hodnotu. Jak je lze ale získat? Podle Wildinga (2010, s. 24) je to těžké, ale zároveň přímé učení.

Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 22) píšou o měřitelnosti tvrdých dovedností, a to s pomocí inteligenčního koeficientu (IQ), protože sem spadají jazykové, logicko-matematické i vizuálně-prostorové formy inteligence. Jako příklad hard skills lze uvést znalost počítačových programů nebo cizích jazyků a řízení motorových vozidel.

3.1.5 Dovednosti označované jako měkké

Tato část se zaměří na to, které dovednosti jsou zařazovány mezi měkké. Jde o celou škálu dovedností, ne pouze o jednu konkrétní dovednost. Každý autor ale uvádí jiný výčet měkkých dovedností a používá pouze jejich určitou škálu, proto výčet nebude obsahovat všechny známé měkké dovednosti a jde pouze o přiblížení, co pod měkké dovednosti můžeme zařadit.

Folwarczná (2010, s. 31) mezi měkké dovednosti řadí mezilidské vztahy, práci s lidmi a komunikaci, ale také celkové jednání ve vztahu k ostatním. Ochotu k podávání vysokých výkonů, flexibilitu, celkovou motivaci, týmovou práci a schopnost vyjednávání zase zmiňuje Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 20). Kotýnková (2019, s. 33) do výčtu přidává kritické myšlení, kreativitu a schopnost přijímání odpovědnosti. Balcar a Knob (2016, s. 12) pracují s dalšími dovednostmi jako je samostatnost, proaktivní přístup, řešení problémů, plánování a organizace času, spolupráce, zvládání a odolnost vůči stresu, celoživotní vzdělávání, vyhledávání informací a orientace v nich, orientace na zákazníky a leadership.

3.2 Soft skills z pohledu pracovního trhu

3.2.1 Kladení důrazu na soft skills

Firmy a personalisté nyní kladou vyšší důraz na měkké dovednosti, jak uvádí Balcar a Knob (2016, s. 9). Dle Mühleisena a Oberhubera (2008, s. 22) je to kvůli podloženým vědeckým studiím, které zjistily, že měkké dovednosti ve firmách ovlivňují efektivnost skupin, spokojenost zaměstnanců i management znalostí.

Jak poukazují Peters-Kühlinger a John (2007, s. 14), dříve se stačilo prokázat pracovními úspěchy, posudky, studijními výsledky a odbornými znalostmi, čímž rostla šance na získání pozice. Zmiňují i dnešní dobu neustálých změn, zmenšující se pracovní kolektivy a rostoucí tlak na úspěch, kdy už nestačí mít pouze odborné znalosti a inteligenci. Podle nich má IQ na úspěch v zaměstnání podíl okolo 25 až 30 %.

Proč se vůbec společnost začala orientovat i na měkké dovednosti? To objasňuje Prince (2016, s. 18), která uvádí, že se v posledních letech změnila nejenom ekonomika, ale i společnost, způsob spolupráce a celková komunikace.

Měkké dovednosti získávají na síle i díky tomu, že pomáhají firmám ve zvládnání technologických a společenských změn, které zvyšují nároky a musí se kvůli nim vynakládat větší úsilí k předávání informací, koordinaci a ke sjednávání dohod, jak udávají Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 22). Také poukazují na složité úkoly, které řeší skupiny nebo projektové týmy, a na pracovníky, kteří žádají nejednotvárnou práci, kde mohou uplatnit své nápady.

Podle Doyle (2021) jsou zaměstnanci s kombinací měkkých i tvrdých dovedností velmi konkurenceschopní, a to hlavně v technologicky zaměřené a neustále se vyvíjející a měnící ekonomice. I když jsou podle ní tvrdé dovednosti důležité, zaměstnavatelé stále častěji hledají uchazeče o zaměstnání spíše s měkkými dovednostmi, pro zaměstnavatele je totiž snadnější vyškolit zaměstnance v tvrdých dovednostech, než ho učit měkké dovednosti jako je například trpělivost nebo třeba komunikace. Balcar a Knob (2016, s. 13) navíc dodávají, že měkké kompetence zvyšují produktivitu pracovníků.

Prince (2015, s. 15) přináší měkké dovednosti výhodu, díky které se člověk stává více efektivní. O měkké dovednosti se podle jejího názoru opírají úspěšní a také efektivní lidé, kteří mají velkou škálu těchto dovedností rozvinutou.

Lobosco (2019) zpracoval výstup k průzkumu, který ukázal, že až 80 % náborových manažerů souhlasí s tím, že kandidáti se silnými měkkými dovednostmi jsou pro úspěch společnosti stále důležitější. Lobosco (2019) dále uvádí, že podle 92 % dotazovaných na měkkých dovednostech záleží stejně nebo více než na těch tvrdých. Jako příčinu zde přisuzují vzestup umělé inteligence a automatizaci, které mění současný trh práce. Průzkum také odkryl problém s přesným hodnocením, které má jen 41 % firem.

S vysvětlením, proč by se měli zaměstnanci neustále v měkkých dovednostech zdokonalovat, přichází i Balcar a Knob (2016, s. 13), kteří vyzdvihují hlavně vyšší mzdu, produktivitu a větší šanci udržení si zaměstnání, což bylo empiricky potvrzeno.

Je zde ale velká nevýhoda, o které píše Folwarczná (2010, s. 197). Poukazuje, jak je těžké prokázat fakt, že existuje přímá souvislost mezi znalostmi a dovednostmi a výsledky organizace, zvláště pokud se jedná o rozvoj měkkých dovedností. Shodují se s ní i Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 21), kteří uvádí, že měkké dovednosti lze jen těžko zobecnit a dokázat, které z nich jsou v práci obzvláště důležité, a vždy záleží na dané situaci, ve které se jedinec nachází, a jaké kvality si žádá. I tak jsou měkké dovednosti firmami stále více vyhledávané.

3.2.2 Žádané soft skills

Balcar a Knob (2016, s. 12) pracují s patnácti měkkými dovednostmi a jejich požadovanou úroveň vyžadovanou od českých zaměstnavatelů. Jedná se o samostatnost, výkonnost, flexibilitu, efektivní komunikaci, proaktivní přístup, řešení problémů, plánování a organizaci času, spolupráci, kreativitu, zvládání a odolnost vůči stresu, celoživotní vzdělávání, vyhledávání informací a orientace v nich, orientaci na zákazníky a leadership. Přitom prvních pět zmíněných, což je celoživotní vzdělávání, flexibilita, vyhledávání a orientování se v informacích, komunikace a interkulturální dovednosti, patří k těm nejvíce poptávaným a zaměstnavatelé také vyžadují jejich vysokou rozvinutost. Také o ně bude v posledních letech největší zájem.

Plamínek (2009, s. 30) mezi nejžádanější měkké dovednosti vyzdvihuje komunikační dovednosti, které zahrnují sdělování i prezentaci, naslouchání, empatii a vedení porad, dále vedení lidí, týmovou spolupráci, motivaci, zvládání vyjednávání a konfliktů a správné využívání lidských zdrojů.

Prince (2016, s. 10) považuje za současně nejdůležitější dovednosti přizpůsobivost, kritické myšlení, empatii, čestnost, optimismus, proaktivitu a odolnost.

Žák (2016) ve svém článku zjišťoval od personalistů a HR manažerů, jaké měkké dovednosti jsou podle nich žádané a sami je ve svých firmách vyžadují. Ti nejčastěji zmiňovali flexibilitu, kreativitu, efektivní komunikaci, kritické i analytické myšlení, týmovou práci, prezentační dovednosti, celoživotní učení, asertivitu a aktivní přístup.

V několika měkkých dovednostech se uváděné zdroje shodují, ale některé mají unikátní, což může způsobovat i to, že ke každé profesi je potřeba jiné spojení a jiný rozsah měkkých dovedností, takže je nemožné výčet zobecnit.

3.2.3 Dovednosti pro 21. století

Se žádanými měkkými dovednostmi se pojí i pojem „Dovednosti pro 21. století“. Podle Anýžové (2019, s. 136) se kvůli automatizaci výroby vytrácí potřeba rutinních kognitivních i řemeslných dovedností. Na základě toho se podle ní zvětšuje žádanost po jedincích, jenž mají dovednosti, jako je zpracování informací i kognitivní a interpersonální dovednosti. Pracovníci 21. století by podle jejího názoru měli disponovat soft skills – příkladem může být sebeřízení nebo komunikace – a měli by být schopni se orientovat ve zpracovávání informací. Anýžová (2019, s. 136) dále dodává, že v globální společnosti můžou být tyto dovednosti označeny jako globální měna ekonomik 21. století.

Kotýnková (2019, s. 33) zmínila silnou nepřipravenost pracovní síly v České republice na digitální budoucnost, a to včetně jejího chybějícího kritického myšlení, flexibility, kreativity, schopnosti týmové práce a odpovědnosti, což jsou dovednosti nezbytné pro modernizaci, které v naší společnosti chybí a jsou proto tolik ceněné.

3.3 Psychologie práce

3.3.1 Pracovní prostředí a podmínky

V pracovním prostředí působí na jedince podle Pauknerové (2012, s. 114) nejruznější vnější vlivy, které ovlivňují jejich pracovní výkon – bezpečnost práce a vše týkající se pracovního prostředí a podmínek se následně odráží i do celkového výsledku práce. Mikuláščík (2015, s. 305) zase označuje pracovní prostředí jako

podmínky, které respektují zákonné normy, vytváří optimální podmínky pro zaměstnance a probíhá za nich pracovní proces.

Pauknerová (2012, s. 114) dále zmiňuje, že pracovní prostředí musí splňovat podmínky, které jsou řešené v rámci psychologie práce a organizace, protože ovlivňují neurofyzickou a psychickou podstatu zaměstnance a mají vliv i na jeho zdravotní stav. Je zde například zahrnuta bezpečnost práce nebo hygienické, fyzické a organizační podmínky. Mikuláščík (2015, s. 307) se zaměřil na barevné zrakové podmínky, kdy barvy v pracovním prostředí ovlivňují pracovní pohodu, zlepšují podmínky bezpečnosti práce a podporují i rozlišovací schopnosti.

Pauknerová (2012, s. 114) člení i nepříznivé podmínky, a to podle míry důsledků na jedince. Nepříjemné pracovní podmínky podle jejího názoru nemají za následek snížení pracovního výkonu, ale díky jejich působení se může změnit postoj pracovníka k podnikové realitě. Další nepříznivou podmínkou jsou rušivé pracovní podmínky, které podle Pauknerové (2012, s. 115) snižují pracovní výkon zaměstnance a spadají sem kromě fyzických faktorů, jako je prašnost nebo malá osvětlenost, i sociálně-psychologické faktory. V neposlední řadě uvádí i škodlivé pracovní podmínky, jejichž působením může dojít až k poškození organismu. Do této skupiny lze zařadit zvýšený hluk.

3.3.2 Pracovní kolektiv

Jsou dva pojmy, které mohou být vzájemně zaměňovány. Jedná se o kolektiv a tým. Jak uvádí Bednář (2013, s. 60), kolektiv i tým mají přesně vymezené role a vztahy. Tým se snaží naplnit cíle a poslání, kolektiv zase dává důraz na budování vztahů a rolí, a to paralelně s pracovními úkoly i mimo ně. Sociální vztahy, které vznikají v pracovním kolektivu, jsou tedy podle Bednáře (2013, s. 60) účelem, proč se tito jedinci setkávají, a to bez ohledu na výkon.

Vztahy v kolektivu podmiňuje Bednář (2013, s. 33) tzv. vzorci sociálního chování, pomocí kterých lze předvídat, jak se vztahy v kolektivu budou měnit, přičemž v každém kolektivu existuje i neformální vůdce, což je jedinec, který je nositelem autority. Existují i vlivy, které mají podle něj na kolektiv větší dopad. Jedná

se o příchod nebo odchod kolegů, změna nadřízených, změna ve firemní kultuře, výrazné změny nálad kolegů nebo zvýšení či snížení počtu zakázek.

Bednář (2013, s. 34) upozorňuje o spojování kolektivu, a to na základě společného definování vztahu vůči pravidlům, kdy mohou vznikat i skupinová tajemství, pokud se nějaké z nastolených pravidel poruší. V kolektivu potom vznikají i vlastní pravidla, která se tvoří na základě kultury celé společnosti i pravidlech zaměstnavatele, což může podle Bednáře (2013, s. 34) přerůst v patologické chování.

3.3.3 Mezilidské vztahy a sociální klima na pracovišti

U vztahů na pracovišti dochází podle Pauknerové (2012, s. 194) k uspokojování sociálních potřeb, jako je sociální kontakt, nabízení a přijímání pomoci, chtít být někým ovládan nebo někoho ovládat, náležitost k určité skupině nebo získávání sociálních jistot.

„Sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, v sociální interakci pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění.“, jak uvádí Pauknerová (2012, s. 197), která za sociální klima neboli klima psychologické považuje i charakter převládajících vztahů mezi zaměstnanci.

Také zmiňuje faktory ovlivňující toto klima, kterými jsou sociální normy, míra úspěšnosti skupiny, postavení, vedení lidí, styl řízení, ale také osobnostní rysy pracovníků, jenž mají na klima kladný i záporný vliv. Mění totiž atmosféru. Nepříznivé sociální klima je podle Pauknerové (2012, s. 197) způsobeno i interpersonálními konflikty, které mohou být zapříčiněny špatnou organizací práce, nejasnou kompetencí, vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a vedoucími nebo povahovými vlastnostmi jedince.

3.3.4 Práce a pracovní činnost

Pauknerová (2012, s. 46) definuje práci jako složitou, ale zároveň komplexní lidskou činnost, kdy výsledky závisí na vnitřních a vnějších podmínkách. Práce je o cílevědomém vykonávání činnosti, jejímž účelem je určitá transformace, ale také budování lepších životních podmínek, jak píše Mikuláščík (2010, s. 225). Ten k tomu dodává, že úkoly, které se později vykonávají, může vytvářet neznámá osoba, instituce i aktér.

Pauknerová (2012, s. 150) zařazuje práci do kategorie sociálně ekonomické a je to podle ní základní podmínka pro život lidí a společnost jako takovou. Při práci se tvoří i hodnoty, kterým přiřazuje vliv na ekonomickou, kulturní, morální i životní úroveň. Při práci se vykonává pracovní činnost.

Dále se zaměřila na pracovní činnost, kdy tento pojem pojala následovně: *„Pracovní činnost svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. V procesu společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost.“* Aby pracovní činnost mohla být úspěšně naplňována, měla by se podle ní i plánovat a vydávat při jejím plnění fyzická i psychická aktivita. Také upozorňuje, že by se měly používat nabyté vědomosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti získané v průběhu života.

3.4 Měkké dovednosti důležité pro pracovní kolektiv

Tato kapitola je zaměřena na deset měkkých dovedností, které ovlivňují jedince i pracovní kolektiv. Tyto níže zmíněné a definované měkké dovednosti jsou následně využívány i ve výzkumné části a k ní potřebnému dotazníkovému šetření. Jednotlivé měkké dovednosti jsou stručně popsány, a to včetně důvodu, proč jsou významné pro pracovní kolektiv. Jedná se o komunikační dovednosti, týmovou spolupráci, řešení konfliktů, flexibilitu, zvládání stresu, kritické myšlení, organizační schopnosti, spolehlivost, samostatnost a vedení zaměstnanců.

3.4.1 Komunikační dovednosti

Komunikace je Vymětalem (2008, s. 22) definována jako prostředek výměny informací, a to mezi živými i neživými organismy. Komunikaci mezi lidmi nazývá jako sociální komunikaci, kterou dále dělí na ústní, písemnou a vizuální a z hlediska komunikačních prostředků ji dále člení na verbální, neverbální a realizovanou činy a skutky.

Mikuláščík (2010, s. 118) se zaměřil na komunikaci v organizaci, kterou dělí na pět funkcí, a to na úkolovou pracovní funkci (důležitá komunikace mezi zaměstnancem a vedením), sociální podporovací funkci (jsou rozvíjeny mimopracovní vztahy), motivační funkci (ta je naplňována skrze identifikaci pracovníků s úkoly, týmem a organizací), integrační funkci (důležitá pro pocit náležitosti do komunity) a inovační funkci (nabízí prostor pro vlastní nápady a rozvoj).

Podle Vymětala (2008, s. 27) je pro úspěch v zaměstnání důležité to, jak je jedinec v kolektivu znám, a to až z 60 %. Z dalších 30 % zde má vliv dojem, který dokáže jedinec na kolektiv udělat, a jen z 10 % je úspěch udáván tím, jak je jedinec v práci dobrý a jaké má know-how, které může předávat dále. Vymětal také uvádí, že 85 % osobního úspěchu leží v umění jednat s lidmi a pouze 15 % závisí na znalostech.

Pauknerová (2012, s. 206) zmiňuje, že vedoucí pracovníci a manažeři tráví až 70 % své pracovní doby komunikací se zaměstnanci. Také poukazuje na narušování komunikace, a to prostřednictvím rozdílného odměňování, tvořením rozdílů v sociálních pozicích, nejasným stanovením kritérií pro hodnocení nebo nastolováním privilegií.

3.4.1.1 Nefungující komunikace

Proč jsou komunikační dovednosti tolik důležité? Mikuláščík (2010, s. 119) upozorňuje, že pokud komunikace není správně nastavena a nefunguje, může vznikat nespokojenost zaměstnanců, šíří se fámy a vedoucí pracovníci se začínají vyhýbat řešení vznikajících nepříjemných situací. Když je komunikace dobře nastavená, může podle něj růst efektivita práce, zvyšuje se i produktivita, iniciativa, tvořivost a snižuje se fluktuace, a tím i celkové náklady. S tím se ztotožňuje i Pauknerová (2012, s. 206), která informuje o možných nežádoucích vývojových změnách v osobnosti pracovníků, zhoršení vztahů mezi zaměstnanci a poklesu pracovní spokojenosti. Folwarczná (2010, s. 14) dodává, že to, jak vedení komunikuje a zachází se zaměstnanci, se může projevit i v komunikaci se zákazníky.

Kaňáková (2008, s. 15) se pozastavuje i nad nasloucháním. To je podle ní opomíjeno a místo toho, aby docházelo k naslouchání, zaměří se jedinec pouze sám na sebe a přemýšlí nad tím, co odpoví, aby oslnil nebo na sebe strhnul kýženou pozornost. Důsledkem toho pak je, že rozhovor nenavazuje a dochází ke ztrapnění.

3.4.2 Týmová spolupráce

Týmovou spoluprací Kolajová (2006, s. 52) popisuje jako proces, který začíná stanovením cíle, pokračuje skladbou týmu a jeho identifikací s cílem, nastavením pravidel a norem, zvolením správné techniky a vytvořením harmonogramu a je zakončen dosažením výsledků a následným vyhodnocením. Podle ní je tým tvořen tři a více jedinci, kteří se snaží dosáhnout stejného cíle, mají mezi sebou interakce, společnou identitu a dodržují normy a pravidla, podle kterých pracují a jednají. S definicí přichází i Plamínek (2009, s. 14). Ten spoluprací nazývá jako snažení řady lidí během dosahování cíle, kdy se předpokládá, že zisku dosáhnou všechny strany.

Spolupráce v týmu má podle Kolajové (2006, s. 17) několik výhod, mezi které patří například učení se respektu a úctě k druhým, zlepšení komunikace, rozvíjení tvořivosti a fantazie, zvyšování sebevědomí, a všechny nabitě znalosti a vědomosti členů jsou žádané a mohou urychlit cestu k nalezení řešení.

Podle Plamínka (2009, s. 20) sice o týmovou spolupráci usilují mnozí, ale ne každý jí dosáhne nebo s ní umí vhodně pracovat. Proto týmovou spolupráci rozdělil do šesti bodů, pomocí kterých má být efektivnější a funkční. Jedná se o nastavení sdílených cest a cílů, které by měly být vnímány členy jak racionálně, tak emociálně, práci na komunikaci, vhodné rozdělení rolí, přínos pro další rozvoj a budování vztahů.

Kolajová (2006, s. 12) se ztotožňuje s rozdělováním týmové práce a skupinové práce, kdy mezi nimi podle jejich slov není shoda a ukazuje, jak se od sebe odlišuje hned v několika směrech. Zatímco má skupina podle jejího názoru dostatek informací a zná postup i cíl řešení, tým tyto informace nedostává a nemá ani všechny potřebné informace k řešení. Dále zmiňuje klíčové předpoklady úspěchu, kdy skupina závisí na vedoucím a motivaci, kdežto tým musí porozumět cíli, věřit ve výsledek a být heterogenní.

3.4.2.1 Nefungující týmová práce

Co se stane, pokud týmová spolupráce nefunguje? Plamínek (2009, s. 14) upozorňuje na riziko snižování důvěry, což způsobuje vznik distresu, a také je zde podmíněn růst neproduktivních nákladů na kontrolu, které zahrnují čas, peníze i energii. Kolajová (2006, s. 19) přichází s dalšími hrozbami, kterými jsou například konflikty, potlačování individuality jedinců, vysoká časová náročnost, potlačení neobvyklých řešení a nerespektování norem a pravidel.

3.4.3 Řešení konfliktů

Konflikt je střet dvou nebo více aktivit, snah, zájmů nebo tendencí, které jsou více či méně protichůdné, má více podob a projevů, jako jsou například schválnosti, hádky nebo pomluvy, jak píše Bednář (2015, s. 15). Při konfliktu podle něj dochází ke střetu principů, cílů nebo odlišných pohledů na jednu věc, přičemž nejčastěji se v pracovním světě rozchází zaměstnanci a vedoucí při pohledech na dosažení společného cíle. Jeho názorem je, že i když se navenek konflikt neprojevuje, neznamená, že neexistuje. Nachází se jen v latentní podobě, kdy se může kdykoliv objevit.

Bednář (2015, s. 21) ukazuje i rozdíl mezi problémem a konfliktem. Problém je podle něj věcný, kdežto konflikt má osobní náboj, i když se může stát, že dojde k jejich zaměnění, a to hlavně ve snaze konflikt banalizovat. Rozdíl ukazuje i v tom, že při problému dochází ke spolupráci, aby došlo k jeho brzkému vyřešení. Také lze podle něj převést konflikt na problém, ale pouze s vynaložením určitého úsilí. Bednář (2015, s. 21) varuje před eskalací problému na konflikt, kdy se problém začne přesouvat do osobní roviny. Nejenom, že se podle něj jedná pouze o snahu zvýšit motivaci, ale nepřispěje ani k vyřešení problému. Souhlasí ale s tím, že problém a konflikt můžou mít stejné jádro.

Konflikt Bednář (2015, s. 18) bere jako přirozenou součást života, kterou bychom se sice měli naučit zvládnout, rozpoznat a analyzovat, ale také nám může přinést pozitivita jako tvůrčí potenciál, vyčištění atmosféry v kolektivu a příležitost ke změně. I tak by se konflikty neměly záměrně vyvolávat.

3.4.3.1 Vliv konfliktů na kolektiv

Pauknerová (2012, s. 197) se zaměřila i na psychiku lidí, kterou konflikty negativně ovlivňují. Může podle jejího názoru docházet ke snížené soudržnosti skupiny i ke snižování výkonnosti. Pokud se včas konflikt nevyřeší, nechá se v latentní podobě, včas se nerozpozná a bere se za něco špatného. V kolektivu pak vzniká napětí, které ovlivní i jedince, jenž se konfliktu přímo neúčastní. Konflikt se časem nikdy neurovná a je nutné ho aktivně řešit, a to otevřenou komunikací. Bednář (2015, s. 33) také upozorňuje, že neřešené konflikty sráží autoritu vedoucího pracovníka.

3.4.4 Flexibilita

Nový a Surynek (2006, s. 234) vysvětlují, proč je flexibilita stále více žádaná, a to nejen u jednotlivců, ale i u organizací a trhu práce. Přisuzují to ke změnám, které se odehrávají ve společnosti, politice i technologiích, na které je potřeba včasné reagovat a přizpůsobit se jim. Jak zmiňují, flexibilita je o tom, jak je jedinec schopný přizpůsobit se změnám.

Protože se společnosti musí měnit kvůli stálé konkurenceschopnosti, projevuje se to podle Nového a Suryňka (2006, s. 234) i v oblasti vedení lidí i personálních činností, což má vliv na nové způsoby práce. Těm se zaměstnanci následně musí naučit, pokud si chtějí pracovní pozici udržet.

Prince (2016, s. 43) s nimi souhlasí a přiřazuje flexibilitě význam, a to hlavně z důvodu, že se svět kolem rychle mění a vyvíjí. Důvodem je podle ní pokrok v technologiích, ale také práce z domova, rozdílné generace na jednom pracovišti, změny životního stylu a inovace.

Flexibilní zaměstnance popisuje Müller-Thurau (2011, s. 73) jako rychle přizpůsobivé, i pokud nastane situace, která není původně plánovaná či očekávaná, a jejich produktivita se při vystavení této situaci nezmění, ba naopak je posílí a posune vpřed při řešení dalších situací.

3.4.4.1 Nízká flexibilita zaměstnance

Pokud zaměstnanec není flexibilní, Müller-Thurau (2011, s. 73) upozorňuje na jeho strach z přecenění, změna se pro něj stává zásahem do osobního prostoru nebo útokem na jeho osobu. Také ignoruje nebo zlehčuje změny a jejich dopady, hledá důvody, které opodstatní jeho postoje, a snaží se přesvědčit ostatní, že jeho stanovisko je správné. Díky těmto odlišným stanoviskám ovlivňuje i ostatní členy pracovního kolektivu, kteří se mohou s jeho názory ztotožnit, a tím narušuje pracovní morálku. Prince (2016, s. 46) dodává, že ti, co se nebudou chtít přizpůsobit, budou snadno nahrazeni těmi, kterým je flexibilita vlastní.

3.4.5 Zvládání stresu

Stres nás v dnešní době neustále obklopuje, a to nejen v pracovním, ale i osobním životě. Jarošová a kol. (2016, s. 232) zmiňují výsledky průzkumu od Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, který ukázal, že přibližně polovina zaměstnanců bere stres jako běžnou součást své práce a u čtvrtiny zaměstnanců stres přímo ohrožuje jejich zdravotní stav. Dědina a Odcházal (2007,

s. 44) ale upozorňují, že stres nemusí být pouze záporný, protože určitá míra stresu je pro náš život důležitá a vede nás k větší výkonnosti.

Spouštěčů stresu v organizaci může být hned několik. Dědina a Odcházela (2007, s. 44) mezi typické stresory řadí vztahy na pracovišti, styl managementu, nejistou budoucnost i rozpory mezi organizací, jednotlivcem a jejich zájmy.

Jarošová a kol. (2016, s. 241) k odstranění nebo zmírnění napětí ze stresu doporučují zvolit vhodné relaxační techniky jakými jsou například protistresové dechové cvičení, jóga, meditace nebo svalová regenerace.

Všechny tyto činnosti, které pomáhají zvládat organizaci stresu, se podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 44) nazývají stres management. Jarošová a kol. (2016, s. 238) tento pojem označuje jako řízené zvládání stresu, kdy je pro jeho aktivní vyrovnání potřeba prevence v oblasti životosprávy doplněná o vhodný režim, který kromě vhodně a přiměřeně zastoupených pracovních a odpočinkových činností zahrnuje i time management.

3.4.5.1 Vliv stresu

Dědina a Odcházela (2007, s. 44) se zaměřili i na osoby, které jsou dlouhodobě stresu vystaveny. Ty se podle nich potýkají se symptomy jako je únava, bolest hlavy, ztráta motivace, nízká energie a výpadky paměti, což neblaze ovlivňuje jejich pracovní výkonnost. Proto doporučují, aby se organizace starala o zdraví svých zaměstnanců, a to prostřednictvím konzultací, školením time managementu, benefitů, rozvojem týmů a zlepšováním komunikace na pracovišti.

3.4.6 Kritické myšlení

Podle Křivohlavého (2009, s. 75) je kritické myšlení jiný název pro otevření mysli a projevuje se jako ochota vyhledávat argumenty, a to i přesto, pokud tyto argumenty hovoří proti tomu, co daný jedinec považuje za správné nebo jisté. Člověk, který podle něj kriticky uvažuje, má schopnost zvažování protiargumentů. S touto definicí se shoduje i Chytková s Černým (2016, s. 31), kteří k definici dodávají nezbytnost

vyložit si argumenty všech stran nebo variant, zhodnotit je a na základě zhodnocení vybrat to správné, pravdivé řešení.

S kritickým myšlením souvisí i kritické čtení. Price a Maier (2010, s. 265) ho dávají do přímého kontextu s flexibilitou a interaktivitou. Řadí ho mezi základní aspekty pro studium na vysoké škole a také vyzdvihují jeho důležitost na trhu práce. Kritické čtení je podle nich o uvažování nad argumenty v textu a jejich formulací. Tuto dovednost definují jako reflektivní, protože je nutné od textu získat odstup. Čtenář by se podle nich měl nad textem pořádkem zamýšlet, hodnotit ho a zvažovat, zdali se autor nesnaží pouze prosadit svůj názor a má vše podloženo teorií, argumenty nebo fakty.

Price a Maier (2010, s. 266) uvádí, co kritické myšlení definuje. Zmiňují hlavně flexibilitu, schopnost analýzy informací, nezávislé myšlení, kladení otázek a interaktivní pohled na informace a zdroje.

3.4.6.1 Vliv kritického myšlení na kolektiv

Evangelu (2011, s. 87) přiřazuje jedincům s vysokým stupněm kritického myšlení analyzační schopnosti. U těchto jedinců se podle ní objevuje opatrnost, rozvážnost i hledání chyb. Vyzdvihuje i přednosti, které s sebou kritické myšlení přináší, a to nestrannost a menší míru omylů. Jedinec se podle ní nezaměřuje pouze na jednu možnost řešení, ale hledá jich více, a to z vlastní iniciativy, protože to dělá pouze pro osobní potřebu. Pokud je tedy kritické myšlení nedostatečné, může se projevit ve všech těchto zmíněných oblastech, ale v negativním směru.

3.4.7 Organizační schopnosti

Pro Evangelu (2011, s. 86) je to schopnost, kdy jedinec dokáže za sebe organizovat informace nebo procesy tak, aby celkový výsledek měl co největší přínos. Havlová (2020) o pojmu mluví jako o rozvržení pracovní činnosti, a to systematicky a účelně, která probíhá podle technických, ekonomických nebo i hygienických směrnic. Podle ní je to velice účinný prostředek, který slouží ke zvýšení produktivity a vede i k lepším pracovním podmínkám.

Protože je na jedince vyvíjen stále větší tlak, k organizačním dovednostem by se měl přidat i time management. Ten nebude ale nikdy efektivní bez stanovených priorit a definovaných cílů, jak uvádí Knoblauch (2012, s. 11).

3.4.7.1 Nerozvinuté organizační schopnosti

Evangelu (2011, s. 86) upozorňuje, s čím se pojí nedostatečně rozvinuté organizační schopnosti. Zmiňuje hlavně nevyzrálý náhled a nedostatečný time management.

3.4.8 Spolehlivost a samostatnost

Spolehlivost je podle Doležala a kol. (s. 397, 2012) dovednost, které se přisuzuje především vliv na dosažení cílů a je jí ovlivněna i celková motivace týmu. Podporuje podle něj i sebeovládání a sebedisciplínu. Spolehlivost vysvětlují takto: "Spolehlivost znamená dodat to, co jste slíbili, že dodáte, a to v čase a kvalitě tak, jak bylo dohodnuto."

Tomu, kdo je spolehlivý, Doležal a kol. (s. 397, 2012) přisuzují dobré organizační schopnosti, adekvátní komunikaci, systematické vykonávání jednotlivých činností, upřímnost a otevřenost, ale také schopnosti jako schopnost předávat zpětnou vazbu, identifikovat a hodnotit rizika, shromažďovat potřebné informace a plánovat scénáře.

Samostatnost je podle Urbana (2017, s 14) o potřebě zaměstnanců řídit svou vlastní činnost. Neznamena to ovšem, že pracovníci nad sebou a svou prací nebudou mít žádnou kontrolu a samostatně se rozhodovali, jakou práci budou nebo nebudou vykonávat, jak píše Urban (2017, s 14).

Ten navíc dodává, že samostatnost v pracovním procesu probíhá hlavně skrze delegování a zvyšování pravomocí zaměstnance, kdy následně může zaměstnanec nasadit jím vybraný způsob rozhodování, řešení nebo posloupnost jednotlivých kroků, které povedou k cíli.

Rozhodování zaměstnanců lze podle Urbance (2017, s. 14) usnadnit a zefektivnit, a to předáním zpětné vazby. Na jejím základě vzniká větší pravděpodobnost, že se zaměstnanci rozhodnou správně.

3.4.8.1 Nesamostatnost a nespolehlivost

Pokud není zaměstnanec samostatný, může se u něj objevit problém s organizací. Nebude plnit včas zadané úkoly a jejich kvalita nemusí odpovídat nastaveným standardům.

Pokud se některým nespolehlivým zaměstnancům udělí větší pravomoci, může dojít k opakujícím se chybným řešením, protože zaměstnanci nezvládnou zvolit odpovídající postup řešení. Zaměstnanci tyto pravomoci a zodpovědnost nemusí zvládnout, čímž může dojít k frustraci.

3.4.9 Vedení lidí

Vedení lidí jsem zvolila z toho důvodu, že si zaměstnanci mezi sebou předávají jednotlivé úkoly. Je tedy potřebné umět tyto úkoly zadat, delegovat je a mít spoleh v zaměstnanci, který je následně vykonává.

Geropp (2014, s. 14) píše, že snem každého manažera je mít tým, na který se může spolehnout a delegovat na něj úkoly. Podle něj je potřeba ověřit znalosti, dovednosti a zkušenosti, které vykonavatel dané činnosti má. Úkol by měl být dobře vysvětlen, aby mu vykonavatel správně porozuměl, měl z něj užitek a byl k jeho výkonu dostatečně motivován, případně pochválen za jeho správné vypracování. Geropp (2014, s. 14) klade důraz i na empatii a aktivní naslouchání, kdy je potřeba zjistit i obavy spojené s úkoly a ukázat východiska. Vykonavatel by měl mít prostor i pro vlastní návrhy a měl by být dostatečně seznámen i s cíli a kontexty úkolu.

3.4.9.1 Špatné vedení

Při špatném vedení může klesat motivace, vykonavatel nemusí správně pochopit zadaný úkol, může se podceňovat a mohou začít vznikat i konflikty. Podle Geroppa (2014, s. 22) sem vstupuje i ego, a to v případě vedoucího, kdy má pocit, že všechny nastalé problémy musí vyřešit sám, chce si zachovat kontrolu a také se snaží zamezit vzniku možných chyb. Geropp (2014, s. 22) upozorňuje na neefektivnost a stagnaci v rozvoji pracovníků a samotného zadavatele.

3.5 Poskytování zpětné vazby

3.5.1 Zpětná vazba

Zpětná vazba je situace, kdy je vstup systému zpětně ovlivňován jeho výstupem. Folwarczná (2010, s. 106) ji vnímá jako popis chování jednotlivce tak, jak ho vidí jeho pozorovatel bez toho, aby použil hodnocení a doporučení ke zlepšení. Při předávání zpětné vazby by se podle jejího názoru měly dodržovat i další zásady – být konkrétní, vyjadřovat vazbu s respektem, a to nejlépe mezi čtyřma očima, poskytnout ji včas a dát prostor i druhé straně, aby se mohla vyjádřit.

Poskytování zpětné vazby se ale mnohdy zaměstnanci bojí, jak zmiňuje Folwarczná (2010, s. 107), která dále uvádí, že se s problémem nedostatku upřímné a otevřené zpětné vazby potýká mnoho organizací. Tento problém se ale podle jejích informací zlepšuje, více se rozšiřuje otevřený a férový přístup k zaměstnancům a tím se podporuje i zdravá podniková kultura.

3.5.2 One to One (Face to Face)

Jedná se o komunikaci jednotlivce s jednotlivcem. Jak píše Duffy (2022, s. 133), pod zkratkami a názvy Face to Face, F2F, One to One, 1:1, 1-2-1 se skrývá opakující se setkání mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným v pracovním prostředí, které se obvykle koná na pravidelné bázi. Též uvádí, kdo by měl tuto schůzku řídit. Podle něj tato zodpovědnost přechází na zaměstnance, protože právě on by měl přinášet příležitost mluvit o svých potřebách, cílech. Tímto se mu tedy poskytuje prostor na kladení otázek a vzniká zde možnost řešit jednotlivé úkoly, vztahy v týmu, spokojenost či nespokojenost a kariérní posuny.

3.5.3 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba, „The Leadership Circle“ nebo též TLC, je metoda, která se používá v oblasti řízení pracovního výkonu za pomoci dotazníku, prostřednictvím kterého se sbírá zpětná vazba. Tato zpětná vazba je komplexnější, protože se do hodnocení

kromě přímého nadřízeného zapojují i kolegové, podřízení a někdy i externí a interní zákazníci, jak uvádí Folwarczná (2010, s. 107).

Arthur (2010, s. 51) vysvětluje, proč se tato metoda využívá: *„Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst. Tato metoda byla původně vytvořena pro hodnocení samostatných řídicích pracovníků, ale postupně se vyvinula v nástroj používaný pro všechny zaměstnance. Organizace v něm především spatřují množnost, jak posílit týmovou práci.“*

Vyplňuje se jeden stejný formulář. Nezná se ale totožnost posuzovatelů, která je udržována v tajnosti. Arthur (2010, s. 51) uvádí jednoduchý důvod – anonymita zvyšuje tendenci vyplnit formulář přesněji, a tím se tak získá přesnější zpětná vazba. Hodnotí se nejen silné stránky, ale i ty slabé, které vyžadují nějaký stupeň zlepšení.

4 Praktická část

V praktické části je autorkou analyzován kolektiv společnosti eBRÁNA s.r.o a jejich soft skills. Soft skills, které jsou definované v teoretické části, jsou využity pro dotazníkové šetření a následný výzkum. Informace byly získány pomocí online anonymního dotazníku, který obsahuje otevřené i uzavřené otázky. Díky tomu bylo možné získat nezkrácené informace od zaměstnanců této společnosti. Dotazník tedy nebyl přístupný osobám mimo firmu. Výzkumný soubor je tvořen celkem 65 respondenty z celkového počtu 112 zaměstnanců. Vzorek je tedy tvořen 58 % z celkového počtu zaměstnanců. Pomocí dotazníku byl zkoumán pracovní kolektiv a jeho měkké dovednosti.

4.1 O společnosti eBRÁNA s.r.o.

Společnost eBRÁNA s.r.o je digitální agentura, která vznikla v roce 2003. Pracuje zde podle interních informací celkem 112 zaměstnanců. V současné době se společnost soustředí hlavně na středně velké firmy. Těm nabízí služby v oblasti online marketingu, PPC, sociálních sítí, psaní obsahu a tvorbě webů a e-shopů. Klienti můžou využít i mnoha nabízených školení. Také poskytuje informační systém IMES, který funguje jako firemní intranet, podporuje CRM a usnadňuje týmové úkolování a projektové řízení. Poskytují i software, který nese název REALBrána. Ten je určen realitním kancelářím. Hodnoty firmy se týkají snahy přinést zákazníkům užitek a kvality produkce.

4.1.1 Pracovní prostředí

Zaměstnanci pracují v open space kancelářích, kde je počet 3 až 16 lidí. Snahou firmy je vytváření stabilního prostředí, kde se zaměstnanci stávají kompetentnějšími nejenom v práci, ale i osobním životě. Podporuje se zde týmová práce, učení se jeden od druhého a tvoří se zde i diverzifikované týmy, které se řídí win – win řešením situací.

Aby se podpořili vzájemné vztahy a work life balanc, je pro zaměstnance volně přístupná firemní tělocvična, kde probíhají pravidelné lekce jógy, kruhových tréninků a thaiboxu, které jsou plně hrazené firmou. Dalšími benefity pro

zaměstnance jsou například provoz dětského koutku pro děti zaměstnanců, možnost volného pohybu psů, snack bar a firemní auto. Zaměstnanci využívají i flexibilní pracovní dobu a práci z domova (homeoffice). Po zaměstnancích je tedy vyžadována větší sebedisciplína.

4.1.2 Vztahy na pracovišti a zaměstnanci

Firma dává velký důraz na firemní kulturu a otevřenost a zaměstnanci si mezi sebou tykají. Firma je otevřená školením a pořádá i eBRÁNA akademii. Jedná se o program, který se zaměřuje na vzdělávání v oblasti měkkých dovedností a životního stylu, a soustředí se i na budování osobní značky. Vše za podpory lektorů a interních specialistů.

Vztahy na pracovišti se podporují především prostřednictvím kvartálních konferencí, kdy jsou zaměstnanci nejenom obeznámeni s vývojem firmy, ale také se při této příležitosti pořádají stmelovací hry i mezi jednotlivými odděleními. Neopomíná se ani teambuilding. Dále se pořádají i firemní snídaň, kdy dané oddělení připraví snídaňové menu s možností příspěvní peněžní částky, která je pak darována na vybranou filantropickou akci. Filantropické akce se v rámci firmy celkově podporují.

Jak již bylo zmíněno, pracuje zde celkem 112 zaměstnanců, kteří pracují v pobočce v Hradci Králové nebo v Pardubicích. Firma se soustředí hlavně na studenty, kterým tak dává příležitost k profesnímu růstu už během studia na vysoké škole. Aby se podpořila samostatnost a zodpovědnost zaměstnanců, je zde zaveden výkazový systém.

4.1.3 Pohled eBRÁNA s.r.o. na soft skills

Společnost se momentálně snaží rozvíjet měkké dovednosti prostřednictvím eBRÁNA akademie. Akademie je určena pro patnáct lidí, kteří absolvují intenzivní školení v oblasti komunikace, stress managementu, time managementu a dalších. Vše za vedení zkušeného kouče.

Rozvoj soft skills zde vnímají jako důležitý. Díky tomu se podle vedení společnosti dosahuje stabilního týmu, který má mezi sebou důvěrné vztahy, neboť spokojený zaměstnanec následně přináší a tvoří spokojené zákazníky.

4.1.4 Zpětná vazba One to One

Každý měsíc zde probíhají One to One. Každý vedoucí oddělení má pro své podřízené vymezený čas, po který se řeší pracovní i rodinné problémy, úspěchy, klienti a možnosti k posunu. One to One je na velmi otevřené, upřímné a přátelské úrovni. Většinou trvá jednu hodinu a pracovník má zde možnost probrat všechny aspekty, které ho při jeho práci ovlivňují. Vedoucí může následně zjistit, co snižuje pracovníkovi výkonnost nebo co způsobuje jeho nespokojenost. Na základě toho může podniknout určité kroky pro celkové zlepšení situace.

Zaměstnanec také může od vedoucího dostat zpětnou vazbu na svoje chování nebo pracovní oblast, a to včetně rad, aby se situace zlepšila. Vedoucí se kromě toho zajímá i o množství práce, které zaměstnanec na sobě má, jestli jí zvládá nebo jí rozumí a nepotřebuje s něčím pomoci. Dále se ptá na rodinnou situaci, protože i ta má vliv na celkový výkon zaměstnance, jeho náladu a momentální rozpoložení. Vedoucí se zajímá i o to, zdali se zaměstnanec sám vzdělává a jestli jsou nějaké kurzy, kterých by se chtěl ze své iniciativy zúčastnit.

4.1.5 Hodnocení zaměstnanců STAR

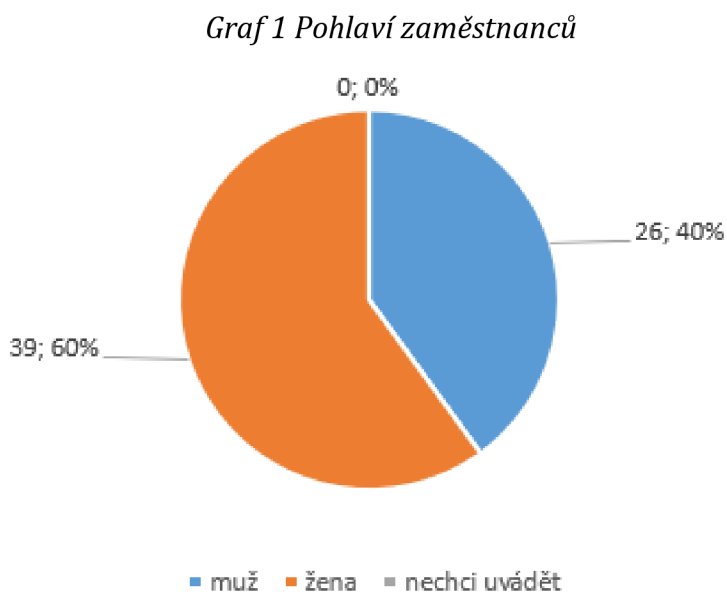
Jedná se o každoroční hodnocení všech zaměstnanců i vedení společnosti. U každého zaměstnance se odpovídá na otázky ohledně silných a slabých stránek chování jak v pracovní, tak i v osobní rovině. Vyhodnocování dotazníků je pak anonymní, kdy si každý zaměstnanec vyslechne zpětnou vazbu na sebe a své chování. Podmínkou je, aby hodnotící odpovídal jen u spolupracovníků, se kterými má navázané určité pracovní nebo osobní vztahy. Hodnocení je velice otevřené. Při špatné zpětné vazbě dostane zaměstnanec od svého vedoucího doporučení ke změnám a prostor ke zlepšení.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

V následující kapitole bude zanalyzováno dotazníkové šetření. K sestavování dotazníku byly využity soft skills, které jsou definované v teoretické části. Vše je doplněno grafy, aby bylo dosaženo lepší přehlednosti. Otázky se zaměřovaly na měkké dovednosti zaměstnanců, hodnocení pracovního kolektivu a vnímání předávání zpětné vazby prostřednictvím hodnocení 360° zpětné vazby (zde nazýváno hodnocení STAR) a one to one.

Otázka 1: Vaše pohlaví?

Tato otázka byla uzavřená. Respondenti mohli vybírat ze třech možností, a to žena, muž a nechci uvádět. Tato otázka byla položena, aby se zjistil základní přehled o souboru respondentů.



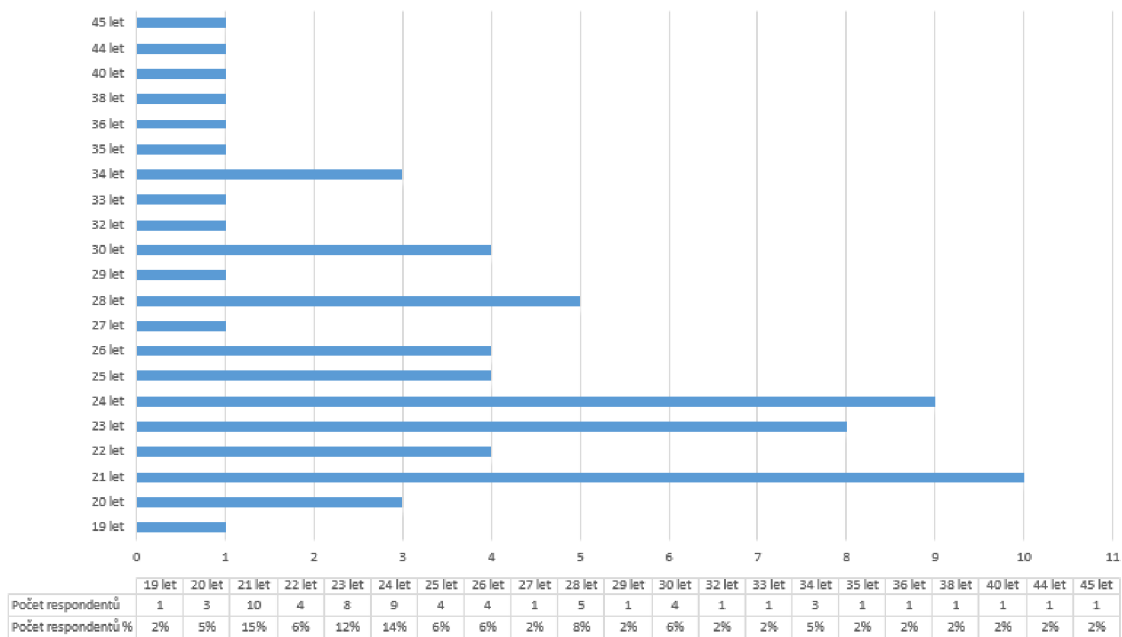
Zdroj: vlastní zpracování

Z dat vyplývá, že 60 % respondentů jsou ženy a 40 % respondentů jsou muži. Možnost nechci uvádět nezvolil žádný z respondentů.

Otázka 2: Kolik je vám let?

Tato otázka byla otevřená. Respondenti měli napsat, kolik jim je let. Důvodem je přiblížení souboru respondentů.

Graf 2 Věk zaměstnanců



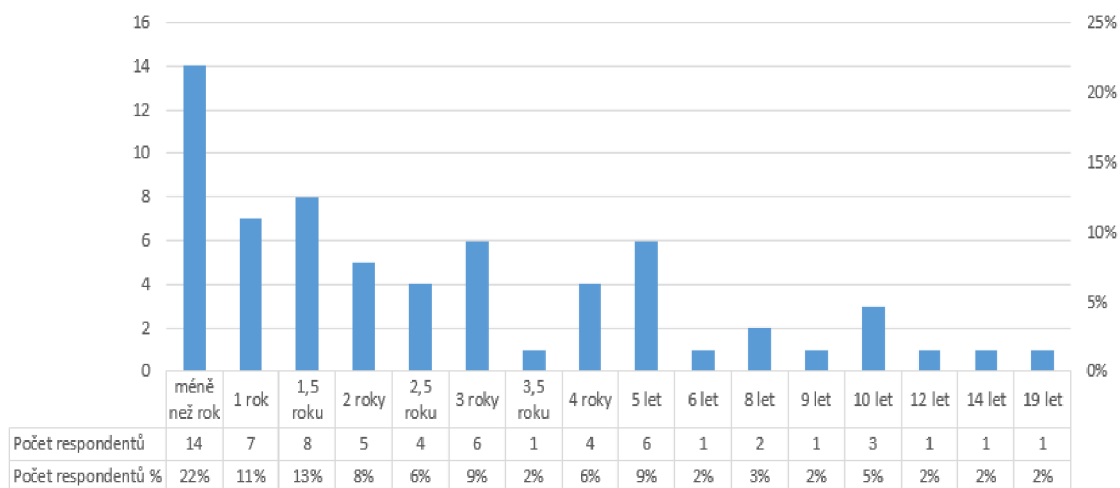
Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu č. 2 je vidět, že respondenti jsou ve věku od 19 do 45 let. Nejvíce zaměstnanců je ve věku 21 let (10 respondentů, 15 %), 24 let (9 respondentů, 14 %) a 23 let (8 respondentů, 12 %). Průměrný věk respondentů je tedy 26 let.

Otázka 3: Jak dlouho v eBRÁNĚ pracujete?

Tato otázka byla otevřená a respondenti vypisovali, jak dlouhou dobu ve společnosti pracují. Tato otázka přiblíží, s jakou skupinou respondentů se bude dále pracovat.

Graf 3 Počet let ve společnosti eBRÁNA s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 3 lze vyčíst, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou ve firmě dobu kratší, než je jeden rok. Jedná se o 14 respondentů, z procentuálního hlediska se jedná o 22 % všech respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci, kteří ve firmě pracují 1,5 roku, což odpovídělo 8 respondentů (13 % ze všech respondentů).

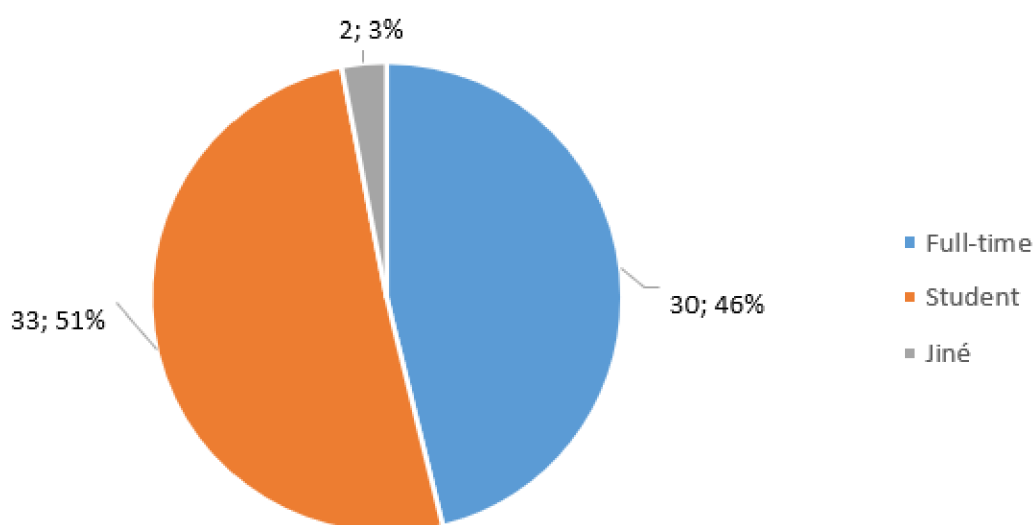
1 rok zde pracuje 11 % respondentů, 2 roky 8 % respondentů, 2,5 roku 6 % respondentů, 3 roky 9 % respondentů, 4 roky 6 % respondentů, 5 let 9 % respondentů, 8 let 3 % respondentů a 10 let 5 % respondentů,

Naopak nejméně početnými skupinami jsou zaměstnanci pracující ve firmě 3,5 roku, 6 let a 9 let a dále skupina pracujících zde 12 až 19 let. Pokaždé odpověděl pouze jeden respondent, což tvoří 2 % z celkového počtu.

Otázka 4: Jaký máte úvazek?

Otázka slouží ke zjištění, jestli jsou respondenti zaměstnaní na plný úvazek, nebo se jedná pouze o zaměstnance s dohodou o provedení práce – studenty, nebo mají jiný úvazek. Byly zde tedy tři možnosti odpovědí, z nichž bylo možné zvolit pouze jednu: fulltime, student, jiné.

Graf 4 Pracovní úvazek



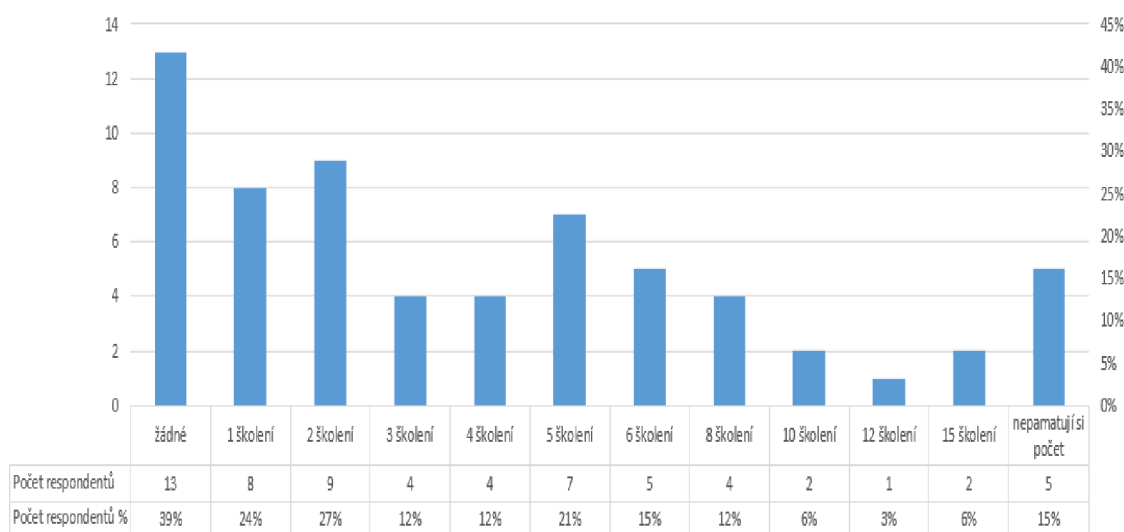
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět na grafu č. 4, na tuto otázku odpovědělo 33 respondentů čili 51 %, že jsou na pozici full time, 30 respondentů neboli 46 % zvolilo možnost studenta a zbylí 2 respondenti, což činí 3 %, zvolili odpověď „jiný“. Nejednalo se ale o relevantní odpovědi, které by ovlivnily nějakým způsobem tuto dotazníkovou otázku. Proto jsou považovány za nerelevantní.

Otázka 5: Kolika školení na měkké dovednosti jste se zúčastnil(a)?

Tato otázka měla za cíl zjistit, kolik školení na měkké dovednosti respondenti v rámci společnosti eBRÁNA s.r.o. absolvovali. Jde o získání přehledu, zda a případně kolika školeními respondenti prošli. Otázka byla otevřená.

Graf 5 Počet školení na soft skills



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu č. 5 vidíme, že zaměstnanci nejčastěji spadají do skupiny, která dosud neabsolvovala žádné školení na měkké dovednosti. Jedná se celkem o 39 % zaměstnanců.

Jednoho školení na měkké dovednosti se zúčastnilo 24 % zaměstnanců. Druhá nejpočetnější skupina, do které spadá 27 % respondentů, se zúčastnila dvou školení. Tří až čtyř školení se shodně zúčastnilo 12 % respondentů.

Ti, kdo absolvovali pět školení, patří do třetí nejpočetnější skupiny, neboť se jedná o 21 % respondentů. Šest školení mělo 15 % zaměstnanců, osm školení 12 %, deset školení 6 %, dvanáct školení 3 % a 15 školení 6 %.

V odpovědích na tuto dotazníkovou otázku se objevily i odpovědi, kdy zaměstnanci zmiňovali, že nedokáží odhadnout, kolik školení na měkké dovednosti během své práce ve společnosti eBRÁNA s.r.o. absolvovali. Jedná se o 15 % respondentů.

Otázka 6: Vzpomenete si, jakých měkkých dovedností se školení týkala?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakých měkkých dovedností se školení týkala a zdali si je respondenti pamatují. Tato otázka byla otevřená, aby respondenti mohli jednotlivá školení volně vypsát.

Nejčastější odpovědi:

Absolvované školení	Počet respondentů	Počet respondentů %*
Komunikace	32	49 %
Typologie	17	26 %
Organizování, plánování	15	23 %
Týmová práce	14	22 %
Zvládání stresu	12	18 %
Vedení a řízení	9	14 %
Žádné školení	13	20 %

Tabulka 1 Absolvovaná školení

Zdroj: Vlastní zpracování

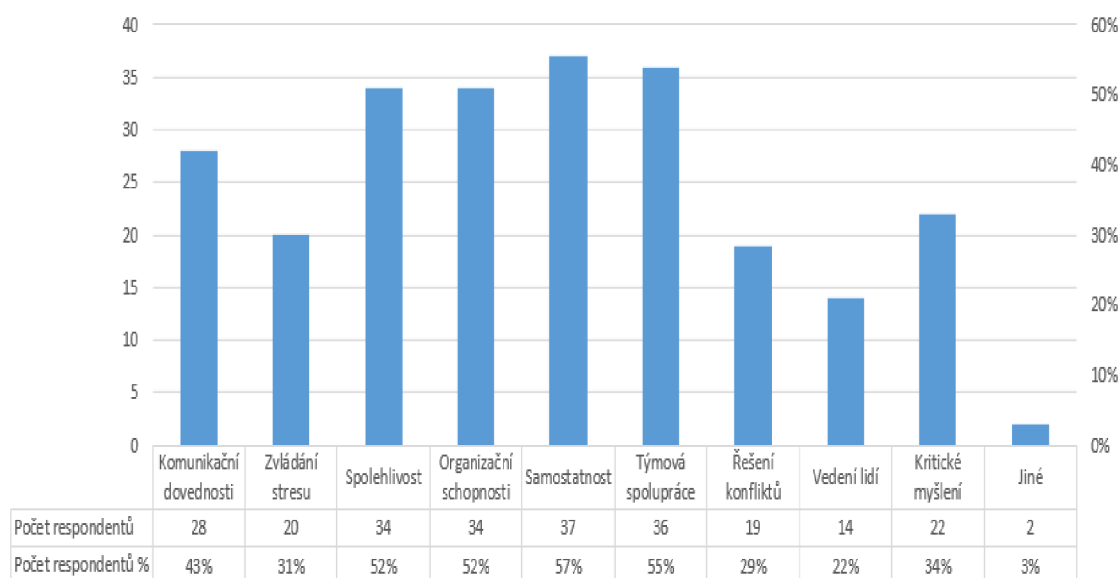
Podle tabulky č. 1 se zaměstnanci nejčastěji zúčastnili školení na komunikaci. Ta byla zmíněná celkem 42 % zaměstnanců. Zaměstnanci uváděli i školení na typologii, kterého se zúčastnilo 26 % z nich. Nejčastějším typem typologie, který byl uváděn, byla tzv. barevná typologie. Třetí nejčastější odpovědí bylo organizování a plánování ve smyslu organizace času, které jako odpověď uvedlo 26 % dotazovaných. Zaměstnanci dále psali i o školení na zvládání stresu (12

respondentů, 18 %) a vedení (9 respondentů, 14 %). 20 % respondentů se nezúčastnilo žádného školení.

Otázka 7: Jaké měkké dovednosti (soft skills) máte podle sebe nejvíce rozvinuté?

V této otázce vybírali respondenti z několika možností, kde byla umožněna volba libovolného množství odpovědí. Jedná se o otázku, kde mají respondenti sami sebe zhodnotit.

Graf 6 Rozvinuté měkké dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 65 respondentů považuje 37 z nich za svou nejvíce rozvinutou měkkou dovednost samostatnost (57 %). Druhou nejvíce volenou možností byla týmová spolupráce s 36 respondenty (55 %). Dalšími měkkými dovednostmi, které respondenti zvolili za své rozvinuté, byly spolehlivost a organizační schopnost. Ty zvolilo 52 % respondentů čili 34 jedinců. Dále se volily komunikační dovednosti (28 respondentů, 43 %) a kritické myšlení (22 respondentů, 34 %)

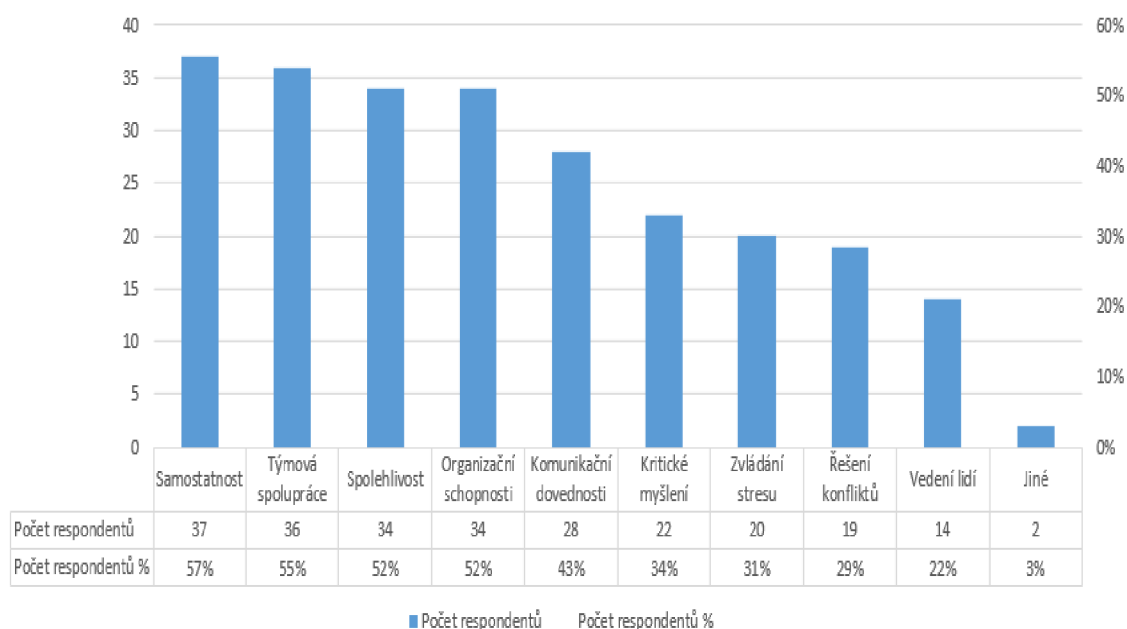
Naopak nejméně volenými byly měkké dovednosti týkající se vedení lidí (14 respondentů, 22 %), řešení konfliktů (19 respondentů, 29 %) a zvládání stresu (20 respondentů, 31 %).

Do možnosti Jiné byly zapsány nerelevantní odpovědi nevztahující se k položené otázce, proto zde nebudou dále zpracovávány, neboť neovlivňují toto dotazníkové šetření.

Otázka 8: Jaké měkké dovednosti potřebujete při své práci?

Zde měli respondenti zhodnotit, jaké měkké dovednosti nejvíce potřebují při své práci. Respondenti mohli vybírat z několika možností a byl umožněn výběr libovolného počtu možností. Cílem bylo zjistit, jaké měkké dovednosti potřebují respondenti ke své práci a zdali jsou tyto dovednosti v souvislosti s jejich rozvinutými dovednostmi, viz. otázka 7.

Graf 7 Soft skills potřebné k pracovní činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji volenou možností byly komunikační dovednosti, které zvolilo 59 respondentů (91 % z celkového počtu respondentů). Dále respondenti vybírali týmovou spolupráci (89 % z celkového počtu respondentů), organizační

schopnosti (85 % z celkového počtu respondentů) a opět shodně samostatnost a spolehlivost (82 % z celkového počtu respondentů)

91 % respondentů zvolilo, že ke své práci potřebují komunikační dovednosti, ale pouze 47 % z nich je považuje za rozvinuté. Dále 43 respondentů zvolilo možnost Řešení konfliktů. Přitom tuto měkkou dovednost považuje za rozvinutou jen 19 respondentů, což tvoří 44 %. 50 respondentů zvolilo možnost zvládnání stresu. Za rozvinutou měkkou dovednost ho považuje 30 respondentů čili pouhých 40 %. Zaměstnanci nejčastěji volili 3 až 4 dovednosti.

Otázka 9: Jak byste ohodnotil(a) kvalitu svých měkkých dovedností potřebných k práci?

Tato otázka byla na stupnici od jedné do pěti hvězdiček, kdy pět hvězdiček znamenalo, že respondenti považují své měkké dovednosti potřebné k práci za nejkvalitnější. V případě ohodnocení jednou hvězdičkou by své měkké dovednosti potřebné k práci považovali za nedostatečné.

Graf 8 Hodnocení soft skills potřebných k práci



Zdroj: Vlastní zdroj

Průměrné hodnocení, které respondenti přisoudili svým měkkým dovednostem, dosahuje čísla 3,43 z 5.

Nejvyšší hodnocení 5 udělili pouze dva zaměstnanci, jednalo se o ty zaměstnance, kteří zde pracují 1 rok na pozici student a 2 roky na plný úvazek.

Hodnocení 4 udělovali nejčastěji zaměstnanci pracující ve společnosti na plný úvazek neboli fulltime. Toto hodnocení zvolilo celkem 28 dotazovaných (44

%), z toho bylo 19 na plný úvazek (68 %). Průměrná doba odpracovaných let ve společnosti je 5,25 let.

Mnohem více zaměstnanců volilo hodnocení 3, neboť tuto možnost zvolilo 31 dotazovaných. Zde převažovali odpovědi od studentů, kteří v této otázce tvoří 55 %. Průměrný počet let ve společnosti činí 3,47 let.

Hodnocení 2 zvolili 4 respondenti (6 %), ale v tomto případě se jedná o studenty, kteří ve společnosti nepracují ani jeden rok. Nejnižší hodnocení, tedy hodnocení 1, nezvolil žádný z dotazovaných.

Z tohoto hodnocení se dá vyčíst, že zaměstnanci, kteří ve společnosti eBRÁNA s.r.o. pracují na plný úvazek a delší dobu než 5 let, považují své měkké dovednosti za dostatečně rozvinuté pro výkon své pracovní činnosti.

Otázka 10: Ohodnoťte se.

Otázka měla za cíl zjistit, jaký dopad mají jednotlivé měkké dovednosti na jednotlivce a zdali ovlivňují jejich práci. Jednalo se o otázku skládající se z jedenácti tvrzení. Každé z nich se zaměřovalo na jiné měkké dovednosti. Respondenti vybírali z možností nikdy, zřídka, někdy, často, stále. U této otázky se dala vybrat jen jediná možnost. Tvrzení byly následující:

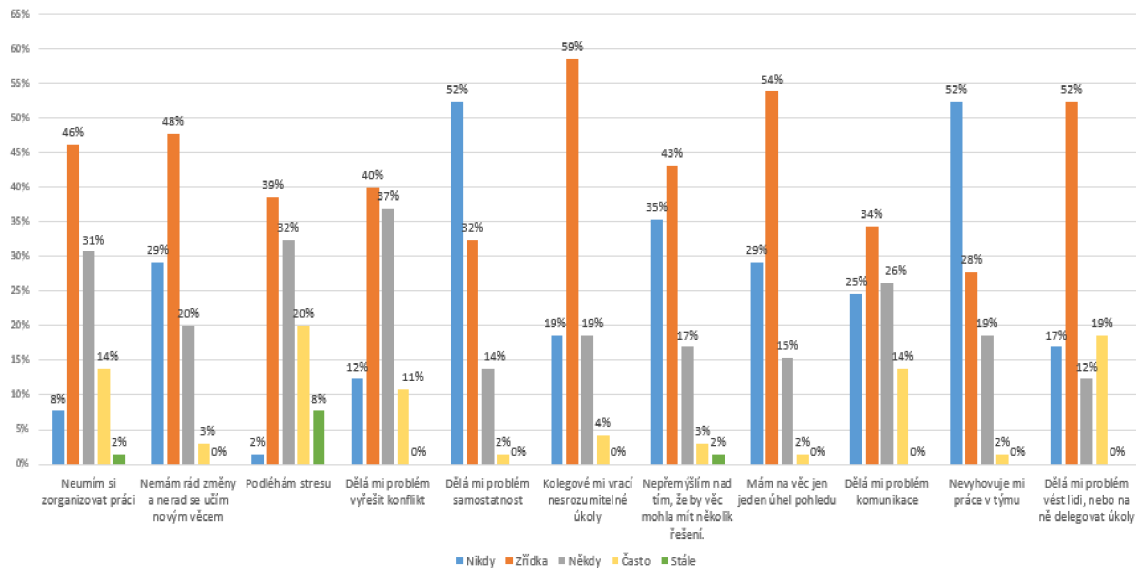
Tvrzení	Soft skill, ke které se tvrzení vztahuje
Neumím si zorganizovat práci	Organizační schopnosti
Nemám rád změny a nerad se učím novým věcem	Flexibilita
Podléhám stresu	Zvládání stresu
Dělá mi problém vyřešit konflikt	Řešení konfliktů
Dělá mi problém samostatnost	Samostatnost

Kolegové mi vrací nesrozumitelné úkoly	Komunikační schopnosti
Nepřemýšlím nad tím, že by věc mohla mít několik řešení.	Spolehlivost
Mám na věc jen jeden úhel pohledu	Kritické myšlení
Dělá mi problém komunikace	Komunikační schopnosti
Nevyhovuje mi práce v týmu	Týmová spolupráce
Dělá mi problém vést lidi, nebo na ně delegovat úkoly	Vedení lidí

Tabulka 2 Tvrzení a měkké dovednosti k nim

Zdroj: Vlastní zdroj

Graf 9 Zhodnocení tvrzení



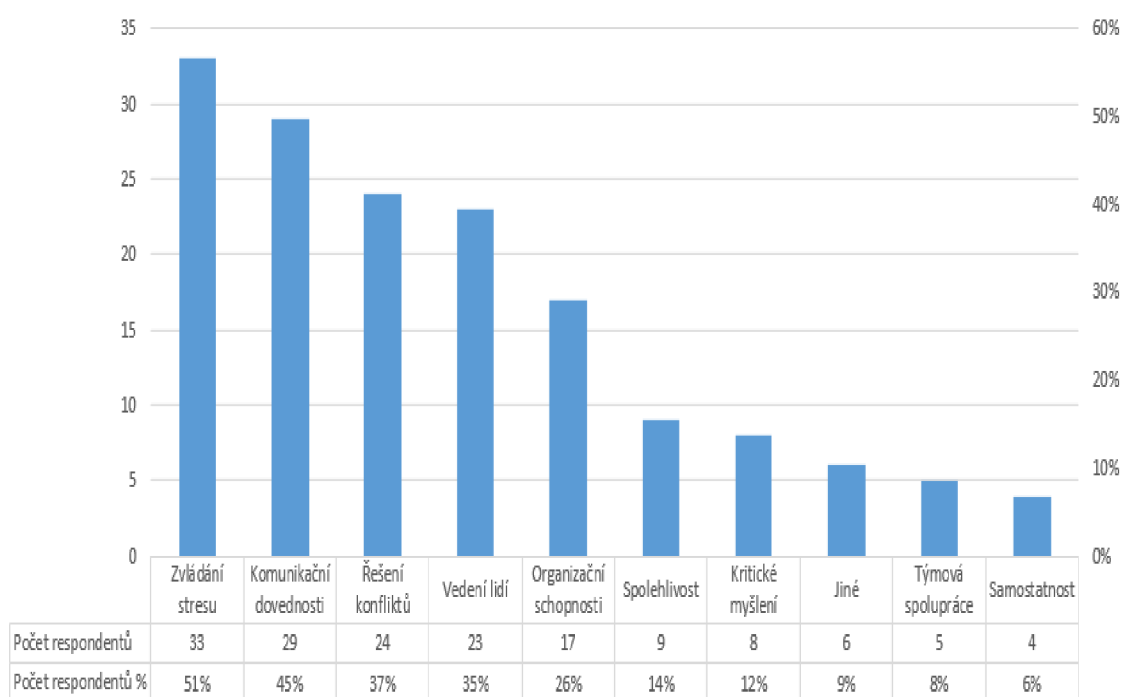
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu č. 9 lze vidět, že zvládnání stresu, organizace práce, řešení konfliktů a komunikace dělají zaměstnancům největší problém. 8 % zaměstnanců uvedlo, že jim stres dělá stále problémy a z toho zvolilo 20 % možnost často. Organizace práce dělá stále problémy 2 % respondentů a často 14 %.

Otázka 11: Jaké měkké dovednosti máte slabé?

V této otázce bylo na výběr celkem z 10 možností, z nichž jedna byla možnost jiné. Respondenti mohli vybrat libovolný počet odpovědí. Cílem bylo zjistit, jaké měkké dovednosti vnímají respondenti jako své slabé.

Graf 10 Slabé soft skills



Zdroj: Vlastní zpracování

Za svou nejvíce slabou měkkou dovednost podle grafu č. 10 považují respondenti zvládání stresu. Tuto měkkou dovednost zvolilo za svou slabou celkem 33 čili 51 % zaměstnanců. Druhou slabou měkkou dovedností zaměstnanců společnosti eBRÁNA s. r. o jsou komunikační dovednosti. Tu zvolilo 45 % zaměstnanců čili 29 jedinců.

I řešení konfliktů patří do měkkých dovedností, které zaměstnanci považují za svou slabou stránku. Vybralo ho 24 respondentů (37 %). Podobného výsledku dosáhlo i vedení lidí, zde se hovoří o 23 zaměstnancích (35 %). Poslední měkká dovednost, která dosáhla více než 20 %, je organizační schopnost. Je vybrána 26 % zaměstnanců.

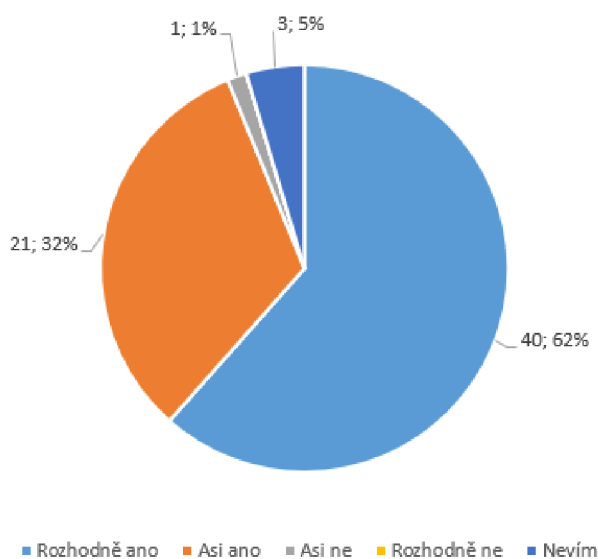
Naopak u spolehlivosti (9 respondentů, 14 %), kritického myšlení (9 respondentů, 9 %), týmové spolupráce (5 respondentů, 8 %) a samostatnosti (4 respondenti, 6 %) je vidět, že mezi slabé měkké dovednosti zaměstnanců nepatří.

Respondenti zvolili i možnost „jiné“ (6 respondentů, 9 %), kdy se mezi těmito odpověďmi objevila empatie, dodržování cílů a dva respondenti se domnívají, že nemají slabé měkké dovednosti.

Otázka 12: Ocenil(a) byste rozvoj těchto slabých dovedností?

Tato otázka měla za cíl zjistit, jestli by respondenti ocenili možnost zdokonalení se v jejich slabých měkkých dovednostech. Respondenti mohli vybírat jednu možnost z výběru, který obsahoval možnosti Rozhodně ano, Asi ano, Asi ne, Rozhodně ne, Nevím. Respondenti mohli zvolit jen jednu z těchto možností.

Graf 11 Chtějí zaměstnanci posílit své měkké dovednosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

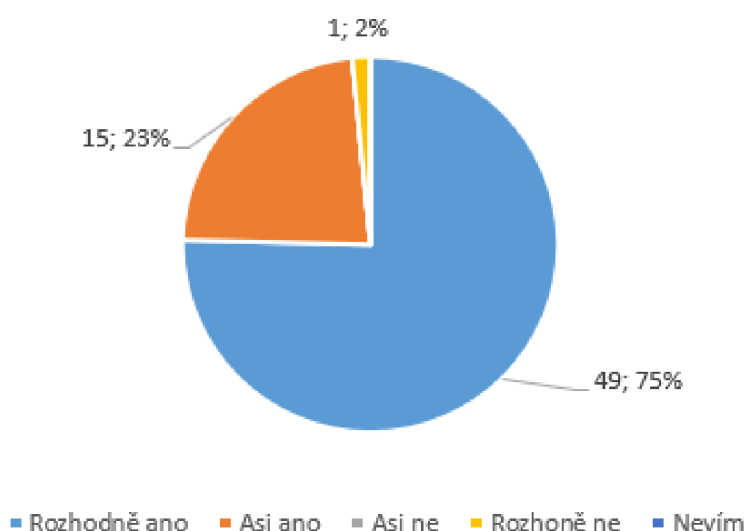
Z odpovědí na tuto otázku podle grafu č. 11 vyplývá, že 62 % zaměstnanců by rozhodně chtělo pracovat na svých slabých soft skills a zlepšovat se v nich. Možnost „Asi ano“ zvolilo 32 % zaměstnanců. 5 % zaměstnanců neví, zda chtějí na měkkých dovednostech pracovat a 1 % zvolilo možnost „Asi ne“. Možnost „Rozhodně ne“

nezvolil žádný z dotazovaných zaměstnanců. Z toho vyplývá, že je zájem ze strany zaměstnanců vůči vzdělávání se a zlepšování.

Otázka 13: Myslíte si, že vaše měkké dovednosti můžou ovlivnit vztahy na pracovišti?

Tato otázka má za cíl zjistit, jestli respondenti vnímají provázanost měkkých dovedností se vztahy na pracovišti. Na výběr byly možnosti Rozhodně ano, Asi ano, Asi ne, Rozhodně ne, Nevím. Respondenti mohli zvolit jen jednu z těchto možností.

Graf 12 Vnímání vztahu mezi soft skills a pracovním kolektivem



Zdroj: Vlastní zpracování

75 % zaměstnanců vnímá, že jejich měkké dovednosti mohou ovlivnit vztahy na pracovišti, jak lze vidět na grafu č. 12. Možnost „Asi ano“ zvolilo 23 % respondentů a „Rozhodně ne“ 2 % zaměstnanců. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci vnímají dopad měkkých dovedností na pracovní kolektiv.

Otázka 14: Co vás při práci nejvíc omezuje nebo obtěžuje z hlediska chování kolegů?

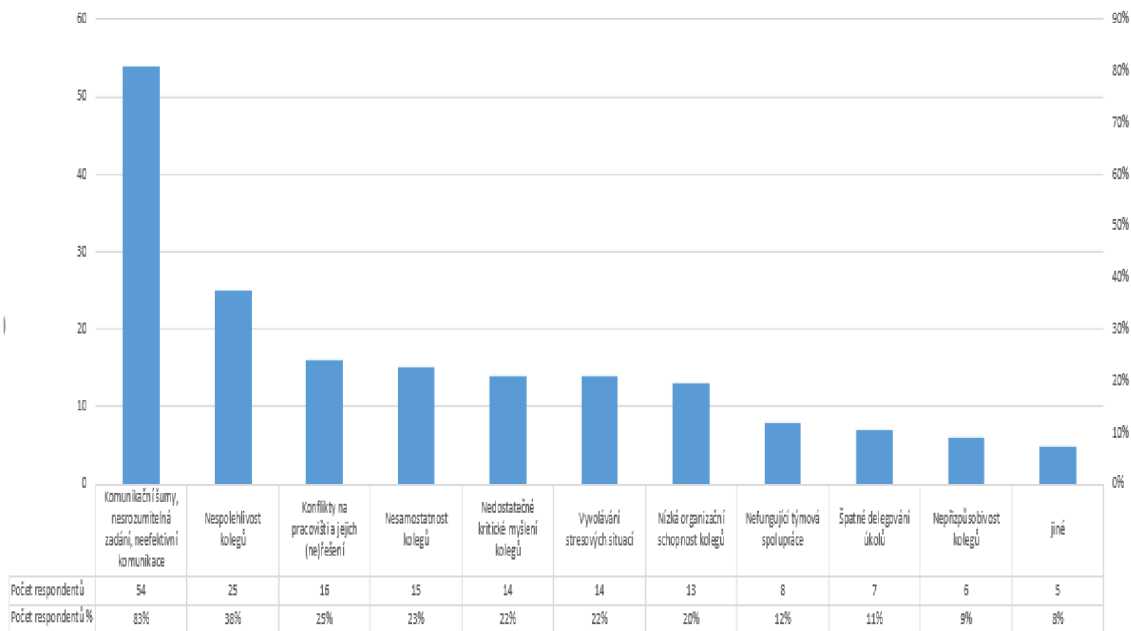
Cílem této otázky bylo zjistit, jestli se na pracovišti v souvislosti s měkkými dovednostmi nevyskytují nějaké negativní jevy, které by nedostatečný rozvoj daných měkkých dovedností s sebou mohl přinést. Každé tvrzení se vztahuje k dané měkké dovednosti.

Omezující nebo obtěžující chování	Vztahující se soft skill
Komunikační šumy, nesrozumitelná zadání, neefektivní komunikace	Komunikační dovednosti
Nespolehlivost kolegů	Spolehlivost
Konflikty na pracovišti a jejich (ne)řešení	Řešení konfliktů
Nesamostatnost kolegů	Samostatnost
Nedostatečné kritické myšlení kolegů	Kritické myšlení
Vyvolávání stresových situací	Zvládání stresu
Nízká organizační schopnost kolegů	Organizační schopnosti
Nefungující týmová spolupráce	Týmová spolupráce
Špatné delegování úkolů	Vedení lidí
Nepřizpůsobivost kolegů	Flexibilita

Tabulka 3 Omezující nebo obtěžující chování a soft skills

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 Omezující nebo obtěžující chování v kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 83 % respondentů zvolilo za problém tvrzení, které znělo: „Komunikační šumy, nesrozumitelná zadání, neefektivní komunikace“. Je to tedy tvrzení, které se vztahuje ke komunikačním dovednostem.

Druhým nejčastějším tvrzením se stalo „Nespolehlivost kolegů“, které se vztahuje k samostatnosti. To za svou odpověď vybralo 38 % respondentů.

Téměř na stejné úrovni byla tato tvrzení: „Nesamostatnost kolegů“ (15 respondentů, 23 %), „Nedostatečné kritické myšlení kolegů“ (14 respondentů, 22 %), „Vyvolávání stresových situací“ (14 respondentů, 22 %) a „Nízká organizační schopnost kolegů“ (13 respondentů, 20 %).

Naopak nejméně volené tvrzení se vztahovalo k flexibilitě a jednalo se o „Nepřizpůsobivost kolegů“, které zvolilo pouze 6 respondentů čili 9 %). Nízkého počtu zvolení dosáhla i tvrzení „Špatné delegování úkolů“ (7 respondentů, 11 %) a „Nefungující týmová spolupráce“ (8 respondentů, 12 %).

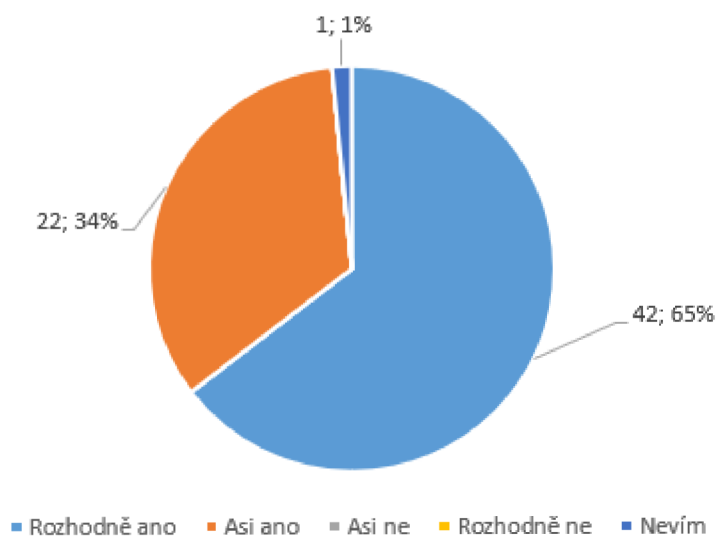
5 respondentů (8 %) zvolilo možnost jiné. Jejich odpovědi byly následující:

- Nic
- Nic
- Nevím
- Nedokážu odpovědět
- Podceňování se

Otázka 15: Cítíte se v pracovním kolektivu dobře?

Touto otázkou se zjišťuje, jak se respondenti cítí v pracovním kolektivu. Na výběr byly možnosti Rozhodně ano, Asi ano, Asi ne, Rozhodně ne, Nevím. Respondenti mohli zvolit jen jednu z těchto možností.

Graf 14 Cítíte se v pracovním kolektivu dobře?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 14 ukazuje, že 65 % zaměstnanců zvolilo možnost „Rozhodně ano“. Dalších 34 % zaměstnanců zvolilo možnost „Asi ano“ a jen 1 % zaměstnanců zvolilo možnost „Nevím“. V souhrnu lze zhodnotit, že 99 % zaměstnanců se v pracovním kolektivu cítí dobře.

Otázka 16: Je něco, co vám v pracovním kolektivu vadí?

Tato otázka byla otevřená, tedy respondenti mohli napsat svůj pohled na pracovní kolektiv, a to přesněji, co jim na pracovním kolektivu vadí. Cílem je zjistit, jaké problémy se v kolektivu vyskytují a zdali na ně nebudou mít vliv měkké dovednosti.

Odpovědi zaměstnanců*	Soft skills
<ul style="list-style-type: none"> • Občasná nucená pozitivní neupřímná komunikace. • Když je špatná (nedostatečná) komunikace a nespolehlivost. • U některých neupřímnost. • Nesrozumitelné zadání, špatná organizace práce kolegů. • Někdy zbytečné hrocení věcí, které by se daly vyřešit snadno, jindy zase tlak na vlastní zakázky, který způsobuje binec v rozvrhu. Někdo si zase bere věci moc osobně. • Neupřímnost, pomluvy. • Neupřímnost. • Lži, faleš, nespravedlivý přístup k různým kolegům na stejné pozici. • Neříkání si věcí z očí do očí. • Na mě asi až přehnaný důraz na komunikaci a konverzace v kanceláři. • Neupřímnost, nespolehlivost. • Přetvářka • Neupřímnost. • U mě samotné mi schází dobrá slovní zásoba a myslím, že mám mezery ve správném vyjadřování se, a proto dochází k nepochopení mnou sdělovaných věcí ostatními osobami. 	<p>Komunikační dovednosti</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Přiznat chybu, chyby děláme všichni, ale sebereflexi se musí naučit. Mlčení, vymlouvání k ničemu nevede. • Vadí mi špatné zadávání úkolů. Nevím potom, co mám dělat a okrádám o čas sebe i zadavatele. • Nepochopení mojí/naší práce z jiných oddělení, nedůvěra určitých jedinců v naší práci a její shazování! 	
<ul style="list-style-type: none"> • Nepochopení mojí/naší práce z jiných oddělení, nedůvěra určitých jedinců v naší práci a její shazování! • Někdy zbytečné hrocení věcí, které by se daly vyřešit snadno, jindy zase tlak na vlastní zakázky, který způsobuje binec v rozvrhu. Někdo si zase bere věci moc osobně. • Vadí mi špatné zadávání úkolů. Nevím potom, co mám dělat a okrádám o čas sebe i zadavatele. • Ne v rámci kanclu, ale s některými kolegy z jiných oddělení mi vadí povýšenost. Konkrétněji to, když někdo bere vztah, který mi měl být spolupracující/spolupracující jako nadřízený/podřízený. • Nepochopení mojí/naší práce z jiných oddělení, nedůvěra určitých jedinců v naší práci a její shazování! • Cítím se tu dobře, jediné, co občas pozoruji je přibarvení si skutečnosti od některých kolegů za účelem toho, aby jejich úkol byl hotový dříve. • Někdy se kolegové podceňují • Ego, ale není to u všech, ale jen v přímém kruhu. • Občas ego. • Nesrozumitelné zadání, špatná organizace práce kolegů. 	Vedení lidí
<ul style="list-style-type: none"> • Občas malá zodpovědnost nebo špatná organizace času. • Organizace času. • Občasná zdlouhavost řešení. • U některých kolegů věčné pozdní termíny. • Organizace času. 	Organizace

<ul style="list-style-type: none"> • Cítím se tu dobře, jediné, co občas pozoruji je přibarvení si skutečnosti od některých kolegů za účelem toho, aby jejich úkol byl hotový dříve. • Nesrozumitelné zadání, špatná organizace práce kolegů. • Vadí mi, když někdo udělá práci ledabyly, aby to bylo, ale nedá tomu nikdy nic navíc, tedy neprojeví nějakou snahu, angažovanost. Vadí mi také nedodržování dohod z hlediska termínů. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Když je špatná (nedostatečná) komunikace a nespolehlivost. • Vadí mi, že se stává, že člověk dostane úkol, slíbí, že ho splní, ale nakonec zjistím, že zadání není hotové. • Občas malá zodpovědnost nebo špatná organizace času. • U některých kolegů věčné pozdní termíny. • Vadí mi, když někdo udělá práci ledabyly, aby to bylo, ale nedá tomu nikdy nic navíc, tedy neprojeví nějakou snahu, angažovanost. Vadí mi také nedodržování dohod z hlediska termínů. • Občasná zdlouhavost řešení. • U některých jedinců chybějící empatie, explozivní chování, práce neodvedená na 100 %. • Nekompetentnost některých spolupracovníků. 	Spolehlivost
<ul style="list-style-type: none"> • Když je někdo strohý a málo empatický. • U některých jedinců chybějící empatie, explozivní chování, práce neodvedená na 100 %. 	Empatie
<ul style="list-style-type: none"> • Rozdělování na skupinky. • Občas boj mezi divizemi. • Neúčast na nepracovních akcích. • Malé nasazení do projektů. Hodně lidí bere projekt jako obyčejnou práci a nevidí v tom něco, u čeho by se měli snažit, aby byl klient i my spokojeni. • Vadí mi, když někdo udělá práci ledabyly, aby to bylo, ale nedá tomu nikdy nic navíc, tedy neprojeví nějakou snahu, 	Týmová spolupráce

angažovanost. Vadí mi také nedodržování dohod, například z hlediska termínů.	
<ul style="list-style-type: none"> • Opravdu nemám rád konflikty. Hlavně ty zbytečné. Jsem pacifista. Také mi vadí afektovanost. Nemám rád, když se nesprávnní lidé zabývají zbytečnými problémy, místo aby se starali o problém skutečné, anebo své. • Konflikty, příliš vůdčích osobností v jednom týmu, nedostatečné nastavení priorit. • Neřešení problémů. • Problémy se někdy zametají pod koberec, aby vše vypadalo ideálně. 	Řešení konfliktů
<ul style="list-style-type: none"> • Nesamostatnost • Nekompetentnost některých spolupracovníků. 	Samostatnost
<ul style="list-style-type: none"> • Občas neochota řešit věci v klidu, tlak na věci, které přitom vůbec nespěchají 	Stres
<ul style="list-style-type: none"> • Vadí mi, že se některé věci dělají bezmyšlenkovitě a lidé se nad tím nezamyslí do hloubky. 	Kritické myšlení

*Některá hodnocení se opakují. Důvodem je, že zaměstnanci zmiňují více důvodů, co jim vadí na pracovním kolektivu, nebo jedna odpověď lze zařadit k více oblastem.

Tabulka 4 Zpětná vazba na pracovní kolektiv a související soft skills

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji zmiňované problémy, které pracovníci zmiňují, se týkají nedostatečných komunikačních dovedností. Ty zmínilo 16 zaměstnanců, což činí 25 %. Patří sem neupřímná komunikace, ale i nedostatečná slovní zásoba.

Zaměstnanci zmiňovali i nedodržování domluvených termínů i organizaci času a práce. Zde se ukazují slabá místa vztahující se k organizačním schopnostem, které zmínilo 8 respondentů (12 %).

Problémy se spolehlivostí zmínilo také 8 respondentů (12 %). Upozorňují hlavně na nedodržování smluvených dohod a termínů a na nekvalitně odvedenou práci.

10 respondentům (15 %) vadí vysoké ego a neúcta k jejich práci, což značí nedostatečnou schopnost ve vedení

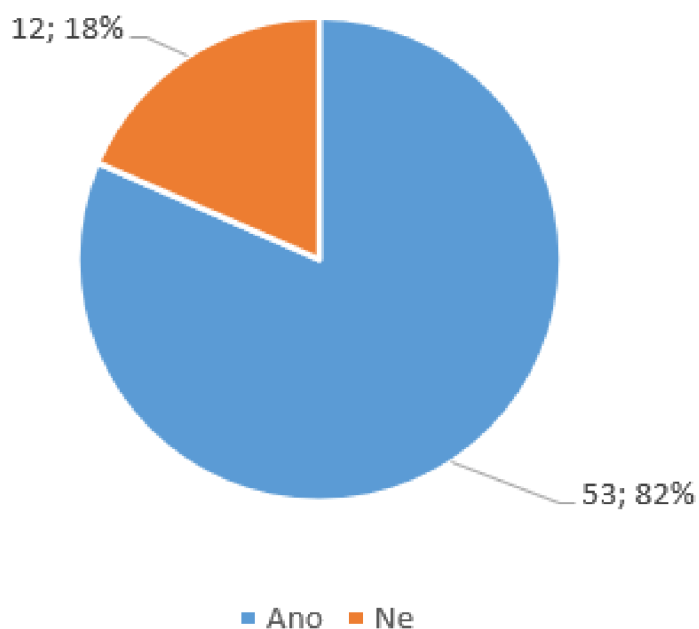
U řešení konfliktů vidí problém 8 % zaměstnanců. 3 % zmínilo i problémy s empatií.

5 zaměstnanců shledalo problém i v jiných než zmíněných oblastech. Jedná se o problémy v samostatnosti (2 %), zvládnání stresu (2 %), kritickém myšlení (2 %). 23 respondentů (35 %) neshledává nic, co by jim v pracovním kolektivu vadilo.

Otázka 17: Vyplňujete hodnocení STAR?

V této otázce byly pouze 2 možnosti odpovědí, a to ano, nebo ne. Cílem bylo přiblížit, jestli zaměstnanci hodnocení vyplňují. Z grafu níže zjišťujeme, že 82 % respondentů toto hodnocení vyplňuje. Zbýlých 18 % ne.

Graf 15 Vyplňování hodnocení STAR



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 18: Jak oceňujete hodnocení STAR?

Respondenti měli na škále od jedné do pěti zhodnotit, jak oceňují hodnocení 360° zpětnou vazbou, známé v této společnosti pod pojmem hodnocení STAR. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci tuto formu hodnocení vnímají.

Graf 16 Vnímání hodnocení STAR



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení STAR získalo průměrné hodnocení 4,03 z 5, kdy 5 je nejvyšší možné kladné hodnocení.

Nejvyšší hodnocení 5 udělilo 24 zaměstnanců (37 %), jednalo se o ty, kteří zde pracují průměrně 5,36 let, a z toho 15 respondentů pracuje na plný úvazek (63 %).

Hodnocení 4 zvolilo celkem 23 dotazovaných (35 %). Průměrná doba odpracovaných let ve společnosti je 3,45 let. Jedná se hlavně o zaměstnance na plný úvazek (14 respondentů, 61 %).

15 zaměstnanců vybralo hodnocení 3. Zde převažují studenti (11 respondentů, 73 %)

Hodnocení 2 zvolili jen 2 zaměstnanci pracující zde v průměru 2 roky. Hodnocení 1 bylo zvoleno jen jedním respondentem (2 %).

Otázka 19: Oceňujete předávání zpětné vazby skrze 1+1 (jedna jednička, face to face)?

Respondenti měli na škále od jedné do pěti zhodnotit, jak oceňují předávání zpětné vazby skrze One to one. Cílem bylo zjistit, jak respondenti tuto formu hodnocení vnímají.

Graf 17 Vnímání hodnocení One to One



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení ukázalo, že předávání zpětné vazby skrze vazbu 1+1 (face to face, one to one nebo také jedna jednička) je hodnoceno na stupnici od jedné do pěti na hranici 4,51. Je tedy vidět, že toto hodnocení zaměstnancům vyhovuje a oceňují ho takto vysokým hodnocením.

Nejvyšší hodnocení 5 udělilo 43 zaměstnanců (66 %) z toho 23 (35 %) pracujících na plný úvazek.

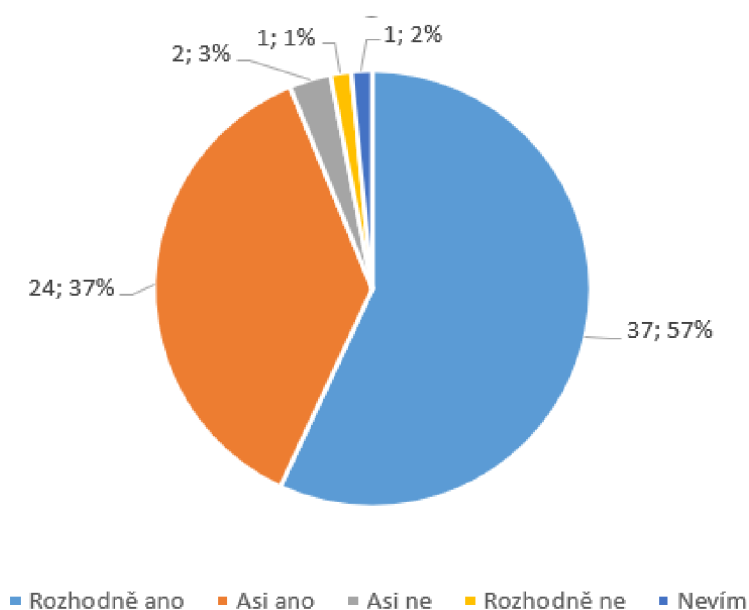
Hodnocení 4 zvolilo celkem 13 dotazovaných (20 %), z nich 7 pracuje na plný úvazek (54 %).

5 zaměstnanců vybralo hodnocení 3. Tento stupeň ohodnocení zvolili pouze studenti. Hodnocení 2 zvolil jen 1 zaměstnanec (2 %). Nikdo nezvolil možnost hodnocení 1.

Otázka 20: Pracujete poté na zlepšení svých slabých stránek?

Cílem bylo zjistit, jestli respondenti následně po absolvování hodnocení a předání zpětné vazby pracují se svými slabými stránkami. U otázky mohli zvolit jednu z pěti možností. Na výběr byly možnosti Rozhodně ano, Asi ano, Asi ne, Rozhodně ne, Nevím.

Graf 18 Práce na slabých dovednostech po zpětné vazbě



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět na grafu č. 18, zaměstnanci po obdržení zpětné vazby na svůj výkon nebo chování z 57 % (37 respondentů z 65) rozhodně ano pracují na zlepšení svých slabých stránek.

Druhou nejčastější odpovědí bylo „Asi ano“. Na ni odpovědělo 39 % tázaných (24 z celkového počtu 65).

To znamená, že pouhá 4 % zaměstnanců na svých měkkých dovednostech asi nepracují, nepracují, anebo neví, zdali na nich pracují.

5 Shrnutí výsledků

V této kapitole se nachází celkový souhrn výsledků. Výsledky jsou následně rozděleny tak, aby přinesly odpovědi pro jednotlivé dílčí cíle.

5.1 Cíle práce

Dílčí cíl 1: Zjistit, jaké své měkké dovednosti mají zaměstnanci slabé

Tento dílčí cíl zkoumaly dvě otázky, a to otázka č. 10, která zněla: „Ohodnoťte se“, a otázka č. 11, která zněla: „Jaké měkké dovednosti máte slabé?“. Spadá sem i otázka č. 12, ze které vychází, že by zaměstnanci ocenili rozvoj těchto slabých dovedností.

Z odpovědí na otázku č. 10 vyplývá, že zaměstnanci za své slabé dovednosti považují zvládání stresu, organizaci práce, řešení konfliktů a komunikaci.

Slabé měkké dovednosti zaměstnanců vycházejí i z otázky č. 11. I zde je největší míra u měkké dovednosti týkající se zvládání stresu, komunikačních dovedností, řešení konfliktů a vedení lidí.

Odpovědi z otázky č. 11 se shodují s odpověďmi z otázky č. 10 ve stejných dovednostech, a to ve zvládání stresu, komunikační dovednosti a řešení konfliktů.

V dílčím cíli č. 1 tedy tato práce došla k následujícímu výsledku:

Zaměstnanci mají slabé dovednosti v oblasti zvládání stresu, komunikačních dovedností a řešení konfliktů, ale chtěli by se v těchto dovednostech zlepšit.

Dílčí cíl 2: Zjistit, jaké své měkké dovednosti mají zaměstnanci silné

Odpověď na tento dílčí cíl se nachází v otázce č. 7 (Jaké měkké dovednosti (soft skills) máte podle sebe nejvíce rozvinuté?) a také otázce č. 10, kde se zaměstnanci pomocí tvrzení měli ohodnotit.

Z odpovědí na otázku č. 7 vychází, že za silné dovednosti považují zaměstnanci samostatnost, týmovou spolupráci a také organizační schopnosti a spolehlivost, které dosahují stejného hodnocení.

U otázky č. 10 vyšlo, že zaměstnanci v návaznosti na položená tvrzení ukazují silné dovednosti v samostatnosti, týmové práci a spolehlivosti. Ve srovnání

s odpověďmi z otázky č. 7 se ukazuje, že se výsledky shodují v samostatnosti, týmové spolupráci a spolehlivosti.

V dílčím cíli č. 2 tedy tato práce došla k následujícímu výsledku:

Zaměstnanci mají silné měkké dovednosti v samostatnosti, týmové spolupráci a spolehlivosti.

Dílčí cíl 3: Zjistit, jaké měkké dovednosti zaměstnanci potřebují při své práci a jestli je jejich kvalita dostatečná.

Ke zkoumání dílčího cíle č. 3 byla využita otázka č. 8, č. 9 a výsledky z dílčího cíle č. 1, který se zabíral slabými měkkými dovednostmi. Otázka č. 8 zněla: „Jaké měkké dovednosti potřebujete při své práci?“ a otázka č. 7 se dotazovala ohodnocení měkkých dovedností potřebných k práci. Tento dílčí cíl může být ovlivněn i zaměřením školení, na které se zaměřovala otázka č. 6.

Zaměstnanci při své práci potřebují komunikační dovednosti, týmovou spolupráci, organizační schopnosti, samostatnost, spolehlivost a zvládání stresu, jak ukazují odpovědi na otázku č. 8. V otázce č. 9 lze ale vidět průměrné hodnocení těchto dovedností na hodnotě 3,43. Když se k tou přidá i výsledek zkoumání z cíle č. 1, ukazuje se, že zvládání stresu a komunikační dovednosti patří mezi slabé stránky zaměstnanců.

I když školení na komunikaci absolvovalo podle otázky č. 6 42 % z dotazovaných zaměstnanců a školení na zvládání stresu podstoupilo 18 %, stále se jedná o slabé dovednosti.

V dílčím cíli č. 3 tedy tato práce došla k následujícímu výsledku:

Zaměstnanci potřebují komunikační dovednosti, týmovou spolupráci, organizační schopnosti, samostatnost, spolehlivost a zvládání stresu, ale kvalita těchto dovedností dosahuje průměru 3,43. Navíc zvládání stresu a komunikační dovednosti patří mezi slabé stránky zaměstnanců. 42 % dotazovaných už alespoň jednou školení zaměřené na komunikaci absolvovalo. Je tedy vidět, že by kvalita těchto měkkých dovedností potřebovala zvýšit.

Dílčí cíl 4: Zjistit, jestli je zde přímá provázanost mezi slabými dovednostmi zaměstnanců a problémy v kolektivu

Na základě dílčího cíle č. 1 (Zjistit, jaké své měkké dovednosti mají zaměstnanci slabé), otázky č. 14 (Co vás při práci nejvíc omezuje nebo obtěžuje z hlediska chování kolegů?) a č. 16 (Je něco, co vám v pracovním kolektivu vadí?) se zjišťuje odpověď na tento dílčí cíl.

V dílčím cíli č. 1 vyšlo, že zaměstnanci mají slabé dovednosti v oblasti zvládání stresu, komunikačních dovedností, řešení konfliktů a vedení lidí.

V otázce č. 14 zaměstnanci nejčastěji volili problém vztahující se ke komunikačním dovednostem, které výrazně převažovaly nad ostatními, spolehlivostí kolegů a řešení konfliktů na pracovišti.

Na základě otevřené otázky č. 16 vztahující se k tomu, co zaměstnancům v pracovním kolektivu vadí, se ukazuje, že převažují komunikační dovednosti. Zaměstnanci zmiňují i špatnou organizaci, spolehlivost, empatii, týmovou spolupráci, vedení lidí a řešení konfliktů. Protože se jedná o otevřenou otázku, zvažují se zde všechny odpovědi u otázky č. 16, u kterých odpověděli stejně alespoň 3 respondenti.

Na základě otázky č. 13 se ukazuje, že 94 % zaměstnanců vnímá provázanost měkkých dovedností a vztahů na pracovišti. I tak se ale podle výsledků z otázky č. 15 ukazuje, že jsou zaměstnanci v kolektivu spokojeni.

V dílčím cíli č. 4 tedy tato práce došla k následujícímu výsledku:

Je zde přímá provázanost mezi slabými dovednostmi zaměstnanců a problémy v kolektivu. Jedná se hlavně o komunikační dovednosti a řešení konfliktů, které mají všechny tři zkoumané oblasti společné. Společně s nimi vznikají další problémy

Dílčí cíl 5: Zjistit, jak zaměstnanci vnímají předávání zpětné vazby

Ke zjištění dílčího cíle č. 5 byly využity otázky č. 17 (Vyplňujete hodnocení STAR?), č. 18 (Jak oceňujete hodnocení STAR?), č. 19 (Oceňujete předávání zpětné vazby skrze 1+1 (jedna jednička, face to face?)) a č. 20 (Pracujete poté na zlepšení svých slabých stránek?).

Jak je vidět z otázky č. 17 a č. 18, 82 % zaměstnanců vyplňuje hodnocení STAR a je oceňováno na škále od 1 do 5, kdy 5 je nejvyšší možné hodnocení, v průměru na 4,03. Je tedy vidět, že toto hodnocení zaměstnancům vyhovuje.

Na základě otázky č. 19 se ukazuje, že předávání zpětné vazby prostřednictvím One to One je ještě kladněji hodnocen než STAR. Toto hodnocení dosahuje průměrně hodnocení 4,51 z 5.

94 % zaměstnanců dále pracuje po obdržení této zpětné vazby na sebezdokonalování se, jak je vidět u otázky č. 20.

V dílčím cíli č. 5 tedy tato práce došla k následujícímu výsledku:

Zaměstnanci pracují na svých slabých stránkách po obdržení zpětné vazby a kladně hodnotí i předávání zpětné vazby skrze One to One a hodnocení STAR.

Hlavní cíl: Zjistit, jaké měkké dovednosti ovlivňují kolektiv

Hlavním cílem této práce je zjistit, jak měkké dovednosti ovlivňují pracovní kolektiv. U kolektivu společnosti eBRÁNA s.r.o. se ukázala spojitost mezi slabými měkkými dovednostmi a problémy v kolektivu. Jedná se především o komunikační dovednosti, kdy vznikají problémy v podobě komunikačních šumů, neupřímné komunikace a nepochopení práce druhých. Také se jedná o měkkou dovednost, kterou zaměstnanci nejvíce volili v souvislosti s jejím využitím při práci. I když školení na komunikační dovednosti absolvovalo 42 % respondentů, a jedná se tedy o nejčastěji absolvované školení, stále nejsou dostatečně rozvinuté.

Druhou měkkou dovedností, která ovlivňuje tento kolektiv, je řešení konfliktů. Na základě toho mohou vznikat další problémy. Komunikace a řešení konfliktů spolu totiž souvisí.

Na základě počtu let ve společnosti z otázky č. 1 a počtu absolvovaných školení z otázky č. 2 se ukázalo, že zaměstnanci absolvují průměrně 1 školení ročně. Zaměstnanci ale sami vnímají, že měkké dovednosti mají přímý vliv na pracovní kolektiv a jsou otevřeni vzděláváním zaměřených na jejich slabé měkké dovednostmi.

Zaměstnanci kladně hodnotí i předávání zpětné vazby na jejich měkké dovednosti skrze One to One a hodnocení STAR.

5.2 Ověření hypotéz

Byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Existuje vztah mezi počtem absolvovaných školení a ohodnocením měkkých dovedností potřebných k práci.

H2: Existuje vztah mezi počtem let ve společnosti a ohodnocením měkkých dovedností potřebných k práci.

Hypotéza	r	Síla korelace	N	t-test	Stupeň volnosti	p-hodnota	Hladina významnosti	Závěr
H1	0,1434	Velmi slabá	60	2,73	58	0,2742	0,05	H1 se zamítá
H2	0,3328	Slabá	65	2,69	63	0,009	0,05	H2 platí

Tabulka 5 Ověření hypotéz výpočtem

Zdroj: Vlastní zpracování

H1: Na základě výpočtů se hypotéza H1: *Existuje vztah mezi počtem absolvovaných školení a ohodnocením měkkých dovedností potřebných k práci* zamítá. Absolvovaná školení neovlivňují hodnocení měkkých dovedností potřebných k práci.

H2: Na základě výpočtů se hypotéza H2: *Existuje vztah mezi počtem let ve společnosti a ohodnocením měkkých dovedností potřebných k práci* potvrzuje. Tento vztah tedy existuje a je zde slabá kladná korelace. Ukázalo se, že vliv na hodnocení měkkých dovedností mají zkušenosti a praxe.

6 Závěry a doporučení

Tato práce se zabývala soft skills ve společnosti eBRÁNA s.r.o. Cílem bylo zjistit, jaké soft skills mají vliv na tento pracovní kolektiv. Aby bylo možné zjistit provázanost, byla použita teoretická část práce, která se zabývala nejenom definováním pojmů soft skills, ale i současným postavením na trhu práce, dovednostmi pro 21. století a žádanými dovednostmi. Protože se jedná o pracovní prostředí, byly definovány i pojmy z psychologie práce, které s pracovním kolektivem přímo souvisejí. Dále se tato práce zaměřila i na jednotlivé měkké dovednosti a ukazovala i na jejich negativní vliv v případě jejich nedostatečné znalosti. Aby zaměstnanci věděli, čím kolektiv ovlivňují, je v této práci použita i teorie týkající se zpětné vazby, aby mohlo dojít k případnému zlepšení.

Hlavním cílem práce bylo zjistit, jaké měkké dovednosti ovlivňují kolektiv společnosti eBRÁNA s.r.o. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že kolektiv je ovlivněn nedostatečně rozvinutými komunikačními dovednostmi a neumí řešit konflikty na potřebné úrovni. K této skutečnosti se došlo za pomoci dílčích cílů vycházejících z dotazníkového šetření, které vyplnilo 58 % zaměstnanců.

Zaměstnanci podle dotazníkového šetření souhlasí s tím, že měkké dovednosti mohou ovlivnit vztahy na pracovišti. Vnímá to tak 98 % z nich. 94 % zaměstnanců pracuje na zlepšování svých slabých stránek po vyslechnutí zpětné vazby a 94 % zaměstnanců by ocenilo i vzdělávání, které by jejich slabé měkké dovednosti zlepšilo. I tak jsou ale v pracovním kolektivu spokojeni.

I když 42 % zaměstnanců absolvovalo školení na komunikační dovednosti, a jedná se tedy o nejčastěji absolvované školení, komunikační dovednosti jsou nejslabší soft skills, kterou tento kolektiv má, a ovlivňuje i řešení konfliktů.

Po ověření hypotéz se ukázalo, že to, jak zaměstnanci hodnotí své měkké dovednosti, neovlivňuje množství absolvovaných školení, ale počet let ve společnosti, tedy zkušenosti zaměstnanců a uvádění soft skills do praxe. Dosud absolvovaná školení tedy nemají takový vliv na měkké dovednosti jako zkušenosti a praxe. Je zde potřeba zvážit fakt, že dosud absolvovaná školení nemusela být tak kvalitní a přínosná, aby ovlivnila vnímání měkkých dovedností zaměstnanců.

Doporučením je zapracovat na komunikačních dovednostech, aby se eliminovalo množství konfliktů a nedorozumění, které tento kolektiv podle dotazníkového šetření nejvíce ovlivňuje.

7 Seznam použité literatury

Zdroje tištěné

1. ANÝŽOVÁ, Petra a VEČERNÍK, Jiří (eds). *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích*. Praha: Karolinum 2019. ISBN 978-80-246-4294-9
2. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
3. BARISO, Justin. *EQ, emoční inteligence v každodenním životě: aby emoce neškodily, ale pomáhaly: praktický průvodce emoční inteligencí*. Přel. K. Orlová. Praha: Metafora, 2019. ISBN 978-80-7625-052-9.
4. BALCAR, Jiří a KNOB, Stanislav. *Rozvoj měkkých kompetencí na základních, středních a vysokých školách*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-248-3928-8.
5. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.
6. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
7. BRENNER, Doris a BRENNER, Frank. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. Přel. G. Thöndlová. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2691-5.
8. DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
9. DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
10. DUFFY, Jill. *Everything Guide to Remote Work: The Ultimate Resource for Remote Employees, Hybrid Workers, and Digital Nomads*. New York: Adams Media Corporation, 2022. ISBN 1507217862.
11. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Brno: Univerzita obrany, 2011. ISBN 978-80-7231-837-7.

12. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
13. GEROPP, Bernd. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Přel. I. Michňová. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.
14. HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3134-6.
15. CHYTKOVÁ, Dagmar a ČERNÝ, Michal. *Efektivní učení: techniky přemýšlení, soustředění a komunikace s využitím myšlenkových map*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0479-5.
16. JAROŠOVÁ, Eva, PAUKNEROVÁ, Daniela a LORENCOVÁ, Hana. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
17. KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1625-1.
18. KNOBLAUCH, Jörg a kol. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
19. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
20. KOTÝNKOVÁ, Magdalena. Měkké dovednosti (soft skills) a jejich význam pro český pracovní trh. *FÓRUM sociální politiky*, 2007, roč. 2019, č. 6, s. 33.
21. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2362-4.
22. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
23. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
24. MÜHLEISEN, Stefan a OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.
25. MÜLLER-THURAU, Claus Peter. *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru: jak se připravit a uspět*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3685-3.

26. NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
27. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
28. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Přel. V. Kučera. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
29. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
30. PRICE, Geraldine a MAIER, Pat. *Efektivní studijní dovednosti: odemkněte svůj potenciál*. Přel. T. Semotamová. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2527-7.
31. PRINCE, Emma-Sue. *7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu*. Přel. H. Haraštová. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0451-1.
32. TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
33. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
34. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4
35. WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Přel. K. Altenburgerová. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7.

Zdroje elektronické

1. DOYLE, Alison. Top Skills Employers Look For. In: *Thebalancecareers.com* [online]. 1. května 2021 [cit. 25.12.2021]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>
2. eBRÁNA: Digitální agentura [online]. eBRÁNA: ©2022 [cit. 25.12.2021]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/>

3. HAVLOVÁ, Jitka. Organizace práce. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. 21. září 2020 [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Organizace_pr%C3%A1ce
4. LOBOSCO, Mark. LinkedIn Report: These 4 Ideas Are Shaping the Future of HR and Hiring. In: *LinkedIn.com* [online]. 28. ledna 2019 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/global-recruiting-trends>
5. ŽÁK, Vojtěch. *Osm personalistů: O jaké měkké dovednosti je na trhu největší zájem*. In: Zprávy z MUNI [online]. 11. srpna 2016 [cit. 25.12.2021]. Dostupné z: <https://www.em.muni.cz/student/8056-osm-personalistu-o-jake-mekke-dovednosti-je-na-trhu-nejvetsi-zajem>

8 Seznam grafů

<i>Graf 1 Pohlaví zaměstnanců</i>	28
<i>Graf 2 Věk zaměstnanců</i>	29
<i>Graf 3 Počet let ve společnosti eBRÁNA s.r.o.</i>	30
<i>Graf 4 Pracovní úvazek.....</i>	31
<i>Graf 5 Počet školení na soft skills</i>	32
<i>Graf 6 Rozvinuté měkké dovednosti</i>	34
<i>Graf 7 Soft skills potřebné k pracovní činnosti</i>	35
<i>Graf 8 Hodnocení soft skills potřebných k práci.....</i>	36
<i>Graf 9 Zhodnocení tvrzení.....</i>	39
<i>Graf 10 Slabé soft skills</i>	40
<i>Graf 11 Chtějí zaměstnanci posílit své měkké dovednosti?</i>	41
<i>Graf 12 Vnímání vztahu mezi soft skills a pracovním kolektivem</i>	42
<i>Graf 13 Omezující nebo obtěžující chování v kolektivu</i>	44
<i>Graf 14 Cítíte se v pracovním kolektivu dobře?.....</i>	45
<i>Graf 15 Vyplňování hodnocení STAR.....</i>	50
<i>Graf 16 Vnímání hodnocení STAR</i>	51
<i>Graf 17 Vnímání hodnocení One to One</i>	52
<i>Graf 18 Práce na slabých dovednostech po zpětné vazbě</i>	53

9 Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Absolvovaná školení.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabulka 2 Tvrzení a měkké dovednosti k nim.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 3 Omezující nebo obtěžující chování a soft skills.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 4 Zpětná vazba na pracovní kolektiv a související soft skills.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 5 Ověření hypotéz výpočtem.....</i>	<i>58</i>

10 Seznam příloh

<i>Příloha č. 1: Dotazník</i>	68
-------------------------------------	----

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

8. Jaké měkké dovednosti potřebujete při své práci? *

- Komunikační dovednosti
- Zvládní stresu
- Spolehlivost
- Organizační schopnosti
- Samostatnost
- Týmová spolupráce
- Řešení konfliktů
- Vedení lidí
- Kritická myšlení
- Jiné

9. Jak byste ohodnotil(a) kvalitu svých měkkých dovedností potřebných k práci? *

☆☆☆☆☆

10. Ohodnotte se *

	Nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Stále
Neumím si zorganizovat práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemám rád změny a nemá se účinným věcem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podléhám stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dělá mi problém vyřešit konflikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dělá mi problém samostatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegové mi vrací neresumitelné úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepřemýšlím nad tím, že by víc mohla mít několik řešení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám na víc jen jeden úhel pohledu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dělá mi problém komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevyhovuje mi práce v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dělá mi problém vést lidi nebo na ně delegovat úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jaké měkké dovednosti máte slabé? *

- Komunikační dovednosti
- Zvládní stresu
- Spolehlivost
- Organizační schopnosti
- Samostatnost
- Týmová spolupráce
- Řešení konfliktů
- Vedení lidí
- Kritická myšlení
- Jiné

12. Oceníte (a) byste rozvoj těchto slabých dovedností? *

- Rozhodně ano
- Asi ano
- Asi ne
- Rozhodně ne
- Nevím

13. Myslíte si, že vaše měkké dovednosti můžou ovlivnit vztahy na pracovišti? *

- Rozhodně ano
- Asi ano
- Asi ne
- Rozhodně ne
- Nevím

14. Co vás při práci nejvíc omezuje nebo obtěžuje z hlediska chování kolegů? *

- Nekompatibilita kolegů
- Komunikační bariéry, nerozumitelná zadání, neefektivní komunikace
- Konflikty na pracovišti a jejich řešení
- Nespolehlivost kolegů
- Špatné delegování úkolů
- Nízká organizační schopnost kolegů
- Neefektivní týmoví spolupráce
- Nedostatečné kritické myšlení kolegů
- Neflexibilita kolegů
- Vytváření stresových situací
- Jiné

15. Cítíte se v pracovním kolektivu dobře? *

- Rozhodně ano
- Asi ano
- Asi ne
- Rozhodně ne
- Nevím

16. Je něco, co vám v pracovním kolektivu vadí? *

Neupřímnost, konflikty, ...

17. Vypíšíte hodnocení STAR? *

- ANO
- NE

18. Jak oceňujete hodnocení STAR? *



19. Oceňujete předávání zpětné vazby skrze 1+1 (jedna jednička, face to face)? *



20. Pracujete poté na zlepšení svých slabých stránek? *

- Rozhodně ano
- Asi ano
- Asi ne
- Rozhodně ne
- Nevím

Zadání bakalářské práce

Autor: Lucie Drahošová

Studium: I1900576

Studijní program: B0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Dopad soft skills na pracovní kolektiv.**

Název bakalářské práce AJ: Impact of soft skills on the work team.

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce bude najít vzájemný vztah mezi soft skills a pracovním kolektivem.

Osnova:

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Praktická část
4. Shrnutí výsledků
5. Závěr

Peters–Kuehlinger, G. Friedel, J. Komunikační a jiné "měkké" dovednosti. Praha, Grada, 2007.

Pauknerová, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha, Grada, 2012.

Folwarczná, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha, Grada, 2010.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.3.2020