

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2022-2023

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Barbora Škočová

Měkké dovednosti a možnosti jejich rozvoje

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Mgr. Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2022-2023

BACHELOR THESIS

Barbora Škočová

Soft skills and the opportunities of their development

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Doc. Mgr. Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji doc. Mgr. Ing. Kataríně Krpákové Krelové Ph.D., za vedení mé bakalářské práce a Mgr. Ing. Janu Štěpánkovi za odborné konzultace.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na popis měkkých dovedností a možností jejich rozvoje v dalším vzdělávání. V práci jsou charakterizovány vybrané měkké dovednosti jako je například efektivní komunikace, emoční inteligence, plánování a organizace času, řešení problémů, problematika stresu na pracovišti a vedení lidí. V praktické části je popsán výzkum o možnostech rozvoje měkkých dovedností, motivace k dalšímu vzdělávání, spokojenost zaměstnanců na pracovišti a jejich motivace k efektivnější práci. Dále jsou zde charakterizovány jednotlivé možnosti vzdělávání a média, která se dají použít k dalšímu vzdělávání.

Klíčová slova

Emoční inteligence, komunikace, měkké dovednosti, plánování a organizace času, řešení problémů, stres na pracovišti, vedení lidí

Annotation

The bachelor's thesis focuses on the description of soft skills and the possibilities of their development in lifelong education. Selected soft skills such as effective communication, emotional intelligence, time planning and organization, problem solving, workplace stress and people management are characterized in the work. The practical part describes research on the possibilities of developing soft skills, motivation for lifelong education, employee satisfaction at the workplace and their motivation to work more efficiently. Furthermore, individual education options and media that can be used for lifelong education are characterized here.

Keywords

Communication, Dealing with Stress, Emotional Intelligence, Leadership, Management, Problem Solving, Soft Skills, Time Management

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 POJEM MĚKKÉ DOVEDNOSTI.....	11
2 ROZDÍL MEZI HARD SKILLS A SOFT SKILLS.....	13
3 JEDNOTLIVÉ VYBRANÉ MĚKKÉ DOVEDNOSTI.....	15
3.1 Komunikace.....	15
3.1.1 Verbální komunikace.....	20
3.2 Plánování a organizace času.....	22
3.3 Emoční inteligence.....	26
3.4 Řešení problémů a stres na pracovišti.....	27
3.5 Vedení lidí, leadership, management.....	32
PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
4 PROJEKT VÝZKUMU.....	34
4.1 Cíl výzkumu a výzkumné hypotézy.....	34
4.2 Metody výzkumu.....	34
4.2.1 Andragogický výzkum.....	35
4.2.2 Kvantitativní výzkum.....	35
4.2.3 Dotazník.....	36
4.3 Charakteristika respondentů výzkumu.....	37
4.4 Průběh výzkumu.....	37
4.5 Analýza získaných dat a verifikace výzkumných hypotéz.....	38
4.5.1 Hypotéza první.....	38
4.5.2 Hypotéza druhá.....	39
4.5.3 Hypotéza třetí.....	40
4.5.4 Hypotéza čtvrtá.....	44
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	50
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52
SEZNAM ZKRATEK.....	56
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	57

SEZNAM PŘÍLOH.....	58
---------------------------	-----------

ÚVOD

Měkké dovednosti jsou součástí každodenního života, aniž bychom si to nějak zvlášť uvědomovali. Jsou to kompetence, které ovlivňují naše chování a do určité míry souvisí i se sociální inteligencí. V poslední době se na tyto kompetence v oblasti profesního růstu klade čím dál větší důraz. Člověk nemůže být úspěšným v pracovní rovině, pokud nekoresponduje měkkými dovednostmi stejně tak jako tvrdými dovednostmi. Jedna věc bez druhé zkrátka na trhu práce nefunguje. Tyto kompetence se vztahují hlavně k práci manažerské, administrativní. Ne primárně k práci fyzické.

Opakem měkkých dovedností jsou tzv. tvrdé dovednosti. Kompetence, které se dají naučit a získat například studiem. Jsou to odborné znalosti, které jsou nutné pro výkon určité práce. Tyto dovednosti se dají naučit a můžeme je získat a rozvíjet.

Stále větší důraz se v současném světě klade na rozvoj soft skills. Personalisté už u pohovorů dávají otázku zaměřené na behaviorální stránku člověka a přikládají jí velký význam. Zejména pro manažery a vedoucí pozice je nutné mít rozvinuté hard skills i soft skills zároveň. Vědomosti nebo odborné znalosti se dají lehce naučit, ale pokud člověku chybí měkké dovednosti, jen obtížně najde na trhu práce skvělou pracovní pozici.

Autorka si stanovila jako cíl práce popsat měkké dovednosti a zaměřit se na možnosti jejich rozvoje. V teoretické části se autorka snaží popsat rozdíl mezi měkkými a tvrdými dovednostmi. Dále se zaměřuje na efektivní komunikaci na pracovišti, rozdělení míry verbální a neverbální komunikace, umění klást správné otázky, aktivně naslouchat a zhodnotit při komunikaci zpětnou vazbu. Dále se v teoretické části můžeme dočíst o plánování práce a time managementu, o rozptylujících faktorech, které negativně ovlivňují efektivitu práce. S tím souvisí i konkrétní tipy na stanovení priorit a organizaci pracovního času. Další kapitolu je emoční inteligence. Jak nám míra empatie a celkově zvládání emocí mohou ulehčit nebo znesnadnit práci? Dále se autorka zaměřila na řešení problémů a stres na pracovišti. Popsala metody, jak si stanovit priority v pracovní rovině, jak je důležité umět delegovat práci, jak postupovat při řešení problémů, tak, aby byly spokojené všechny zúčastněné strany. V neposlední řadě se věnovala vedení lidí a managementu jako takovému. V této kapitole je uvedeno, jaký by měl být správný lídr.

V praktické části, která se skládá z vyhodnocení dotazníkového šetření se autorka zaměřila především na motivaci dospělých k dalšímu vzdělávání v oblasti měkkých

dovedností, dále pak na obecnou informovanost o tomto pojmu. Dalším faktorem byla například spokojenost se současným vedením na stávajícím pracovním místě, konkrétní motivace ke zlepšení efektivity práce jednotlivců, jejich silné a slabé stránky a co z toho vyplývá.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM MĚKKÉ DOVEDNOSTI

V dnešní době se stále více na trhu práce setkáváme s personalisty, kteří se nezajímají jen o naše znalosti a odborné dovednosti nýbrž o naši povahu a behaviorální stránku naší osobnosti. Pro trh práce v současnosti není nejdůležitější vědět nejlíp, mít co nejlepší vzdělání, co nejvíce odborných kompetencí na úkor našich sociálních dovedností. Je totiž stejně důležité umět vycházet s lidmi kolem sebe, spolupracovat, komunikovat, zvládat stresové situace, jako mít odborné znalosti. (Mühleisen Stefan, 2008, str. 21)

Pojem měkké dovednosti nemá jasně danou, ucelenou definici. Tato definice se liší podle jednotlivých autorů a jejich úhlů pohledu na danou problematiku. Shodnou se ale na tom, že měkké dovednosti vychází z našeho chování a sociální (emoční) inteligence. Jsou ovlivněné naší povahou. Dají se v průběhu času rozvíjet, ale je velmi těžké se některé dovednosti, které nám přirozeně nebyly dány kompletně naučit. (Mühleisen Stefan, 2008, str. 21)

Peggy Klaus ve své knize *The Hard Truth About Soft Skills* uvádí, že většina lidí si myslí, že jde pouze o behaviorální stránku osobnosti, ale není tomu zcela tak. Jistě je to součástí definice, ale není to definice kompletní. Měkké dovednosti by měly navazovat na tvrdé dovednosti a rozvíjet znalosti a schopnosti. Měkké dovednosti obsahují širokou škálu vlastností, jako je například empatie, sebedůvěra, organizační schopnosti, vedení, řešení problémů a jiné. Tyto dovednosti tedy neodmyslitelně rozvíjí tvrdé schopnosti a pokud nejsou v souladu, je těžké na trhu práce uspět. (Klaus, 2007, str. 8–9)

Oproti tomu Bob Musial mluví o nedostatku měkkých dovedností v souvislosti s absolventy a lidmi, kteří pracují na dané pozici teprve krátký čas. Jako hlavní kompetenci staví umění komunikace. Ve své definici rozvíjí zejména umění naučit se tomu, jak efektivně komunikovat v dané společnosti, nebo na daném pracovním místě. Své zkušenosti popisuje v knize *Soft Skills Hard Returns* po čtyřicetileté praxi v managementu. (Musial, 2018, str. 7)

Anne Taylor měkké dovednosti charakterizuje jako způsoby chování, které používáme při interakci s jinými lidmi. A uvádí, že jsou to právě tyto dovednosti, které nás odlišují od ostatních a jejich zvládnutí nám zaručí úspěch na trhu práce. (Taylor, 2020, str. 16)

Jestliže mluvíme o měkkých kompetencích, důležité jsou zejména jejich vzájemné vztahy a interakce. Důležitá není spolupráce, ale to, jak spolupracovat. To, co v dané situaci udělat se týká jen odborné roviny. Správné je ale zaměřit se na způsob řešení problému. Jak spolupracovat není odborná kompetence, ale přichází zde na řadu lidská rovina. Záleží na tom, jak se cítíme, jaké jsou naše představy, hodnoty, jakým směrem se ubíráme. (Mühleisen Stefan, 2008, str. 21)

V minulosti se tyto dovednosti označovaly také jako tzv. sociální kompetence. Do sociálních kompetencí patří například komunikace, týmová spolupráce, schopnost řešit konflikty, vyjednávání, vytváření dlouhodobých vztahů (na pracovní bázi), samostatnost, pružnost atd. Podle dalších autorů je to způsob, jak se člověk dokáže vypořádat s ostatními lidmi i se sebou samým. (Gabriele Peters-Kühlinger, 2007, str. 13)

Pokud se zaměříme na soft skills v kompetenčním rámci, je zde patrné, že jejich výjimečnost je v tom, že se nedají přesně určit nebo změřit. Na rozdíl od odborných kompetencí a znalostí, které jsou jasně ohraničené a dají se snadno rozvíjet, se měkké dovednosti dají rozvíjet obtížněji. Definice pojmu také pracuje s vymezením jednotlivce v rámci skupiny a jeho schopnosti vyrovnat se s tím, že druzí jsou jiní než on sám. Jde o schopnost vidět svoje silné a slabé stránky a efektivně s nimi pracovat nejen jako jedinec, ale v širším sociálním kontextu. (Heinová, 2008, str. 83-84)

Důležitost těchto vlastností je závislá na referenčním prostředí jedince. (Heinová, 2008, str. 83-84) V pracovním prostředí se tedy liší důležitost těchto dovedností. Je to závislé především na daném podniku, nebo samotné profesi. Například pro recepční v hotelu bude důležitější komunikace, asertivní jednání než sebereflexe. Naopak pro člověka v pomáhající profesi (například sociální pracovníci na OSPOD) bude klíčová empatie, schopnost komunikace, schopnost adaptace a přizpůsobivost na rozdíl od podnikatelského myšlení nebo prodejních dovedností. (Heinová, 2008, str. 85)

2 ROZDÍL MEZI HARD SKILLS A SOFT SKILLS

Klíčovým slovem ve vymezení rozdílu mezi hard skills a soft skills jsou kompetence. Kompetence jsou souhrnem dovedností, schopností a vědomostí jedince, které jsou uplatnitelné na trhu práce. Vyjadřují způsobilost jedince k výkonu určité profese. Kompetence v České republice zajišťuje Národní soustava povolání. NSP sestavuje Kompetenční model, který kategorizuje a strukturovaně popisuje jednotlivé kompetence. Podle tohoto modelu se kompetence dělí do tří základních podmnožin. (NSP, online, 2022-12-27)

- Měkké kompetence
- Obecné dovednosti
- Odborné znalosti a dovednosti

Měkké kompetence jsou synonymem pro soft skills a NSP je definuje jako souhrn požadavků, které jsou nutné, pro kvalitní výkon práce. Vztahují se na komplexní vlastnosti člověka, nikoli na jeho odbornost. Mají obecný charakter a dají se uplatnit na průřezu všemi obory. (NSP, online, 2022-12-27)

NSP popisuje měkké kompetence následovně:

Soft skills	Hard skills
Komunikace	Zemědělství, hornické činnosti, potravinářství
Kooperace (spolupráce)	Textil, zpracování dřeva, výroba papíru
Kreativita	Chemický průmysl, výroba skla, elektronika, plyn, teplo, voda
Flexibilita	Ochrana životního prostředí, stavebnictví, obchod
Uspokojování zákaznických potřeb	Doprava, služby, cestovní ruch

Výkonnost	Finance, bankovníctví
Samostatnost	Státní správa, ekonomika
Řešení problému	Právo, management
Plánování a organizace práce a času	Matematika, fyzika, chemie
Celoživotní učení	Psychologie, sociologie, humanitní vědy
Aktivní přístup	Výchova a vzdělávání
Zvládání zátěže	Zdravotnictví a farmacie
Objevování a orientace v informacích	Sociální péče
Vedení lidí (leadership)	Ochrana osob a majetku
Ovlivňování ostatních	Umění, média
Emoční inteligence	Sport

Tabulka 1– rozdíl mezi hard skills a soft skills (NSP, online, 2022-12-27)

Odborné znalosti a dovednosti nemají svou bodovou škálu. Jsou souhrnem odborných požadavků na jednotlivou profesi. Dají se snadno změřit nebo zhodnotit jejich úroveň. Odborné znalosti definují teoretické znalosti dané problematiky. Oproti tomu odborné dovednosti udávají praktickou část práce. (NSP, online, 2022-12-27)

Z tohoto rozdělení kompetencí je zřejmé, že měkké dovednosti souvisí mnohem více s povahou člověka a jeho chováním. Oproti tomu tvrdé dovednosti (hard skills) souvisí s jeho znalostmi a kvalifikací pro výkon určitého druhu práce. (NSP, online, 2022-12-27)

3 JEDNOTLIVÉ VYBRANÉ MĚKKÉ DOVEDNOSTI

Měkké dovednosti mají své základy v emoční inteligenci. Je to souhrnný pojem, který se skládá ze čtyř základních. Znat své emoce a ovládat je, schopnost rozumět emocím ostatních lidí a řídit vztahy mezi osobami. Toto vše souvisí s rozvojem měkkých dovedností. (Taylor, 2020, str. 19-20)

V následující kapitole se autorka zaměří na vybrané měkké dovednosti a charakterizuje je.

3.1 KOMUNIKACE

Alan Barker ve své knize Zlepšete své komunikační schopnosti připodobňuje komunikaci k přesunu lidí nebo nákladu. I v dnešní době můžeme slovo komunikace chápat jako synonymum k silniční či železniční trati. Stejně tak jako v minulosti bylo potřeba přepravované zboží i nyní musíme informace vyhledávat, ukládat a přemísťovat. Podle něj je tedy komunikace dobrý přenos informací. (Barker, 2020, str. 10)

Jednou z bezesporu nejdůležitějších dovedností je komunikace. Pokud má člověk spoustu odborných znalostí, ale nezvládá umění komunikace s okolím, je velmi těžké najít dobrou práci. Každý zaměstnavatel radši zaměstná člověka, který dobře komunikuje a jeho odborné znalosti raději oželí, protože se dají časem naučit. Horší je to ale s komunikací. Dá se trénovat a rozvíjet, ale jen do určité míry. Souvisí to jako všechny měkké dovednosti s povahou člověka jako takového. (Tuhovsky, 2018, str. 5-8)

Komunikace by měla být hlavně přirozená. Pokrok, který lidstvo za celou jeho existenci udělalo, závisel na komunikaci. Jedná se o životně důležitou dovednost, kterou potřebujeme k navazování vztahů, výměně myšlenek, uspokojování potřeb. Tato idea se dá ale snadno zneužít, pokud je komunikace prováděna v negativním smyslu. Například pokud se zaměříme na problém šikany a ponižování. Proto je důležité komunikaci rozvíjet správnou formou. Je důležité se v komunikaci vyznat. Získat správné informace s nepřehledného množství zdrojů je časově náročné. (Tuhovsky, 2018, str. 5-8)

Je zajímavé, že se každý považujeme za originální bytost a jedinečnou osobnost. Ale v naší komunikaci se setkáváme s problémem, který souvisí s filtrováním informací. Je

tu velká pravděpodobnost, že stejný problém jako řešíme my, řeší mnoho lidí kolem nás. Je proto velmi důležité se v komunikaci poučit z předchozích chyb a dát na své zkušenosti. Naslouchat tomu, co nám ostatní říkají. Pokud budeme pracovat s našimi zkušenostmi, bude pro nás jednodušší odhadnout přibližně, co ten druhý člověk řekne. Z tohoto je dobré při komunikaci vycházet. (Kawarsky, 2016, str. 78-83)

Naše slova, stejně jako řeč těla, i tón hlasu musí být v souladu. Jedině tak se můžeme vyhnout tomu, aby bylo naše sdělení chybně interpretováno. To, jak nám při komunikaci rozumí ostatní, můžeme interpretovat asi takto:

- 7 % náleží slovům, která ve skutečnosti říkáme
- 38 % je tón našeho hlasu
- 55% celé komunikace spočívá v řeči našeho těla

Pokud jen 7% celkové komunikace je věnována slovům, je tedy jasné, že naše komunikační schopnosti zdaleka nejsou jen o velké slovní zásobě, nebo umění mluvit. Při komunikaci se lidský mozek podvědomě zaměří na řeč těla a tón hlasu, aby identifikoval náš záměr. Čím jasněji dáme najevo, o co nám jde, tím jednodušeji bude komunikace probíhat. (Kawarsky, 2016, str. 78-83)

Komunikační proces má pět základních prvků: dva mluvčí a dva posluchače, dva procesy – vysílání a přijímání – a jedno sdělení. Problém, se kterým se setkáváme při každé komunikaci, je, jak dostat myšlenku z hlavy jednoho člověka do hlavy druhého. Protože neumíme přímé přenosy mysli, musíme používat nedokonalý systém (držet se slov), který může vést k nedorozuměním. Mluvčí začíná tím, co chce říci, tedy sdělením. Aby mohl poselství předat, transformuje je do slov a činů. Doslova vybírá slova, která mohou vyjádřit význam, a prokládá je různými gesty a mimikou. Nejdokonalejší způsob komunikace se dá popsat třemi V. Zahrnuje verbální, vokální a vizuální část. Verbální část tvoří slovní prvek, který se snažím předat. Vokální složka zahrnuje barvu a intenzitu hlasu, což se často označuje jako „hudba hraná hlasem“. Vizuální prvek zahrnuje vše, co posluchač vidí. Jak je již popsáno výše, nejdůležitější je vizuální stránka. Dynamická neverbální (vizuální) komunikace dokáže zaujmout a udržet pozornost posluchače. Efektivní komunikace začíná výraznými neverbálními prvky, které upoutají posluchačovu pozornost. Až potom se soustředí na vlastní sdělení. Posluchač analyzuje a

přijímá sdělení podle různých „filtrů“ například podle předchozích zkušeností, vnímání mluvčího, emocí, které se v rozhovoru vyskytují, porozumění obsahu sdělení a úrovně pozornosti, kterou posluchač mluvčímu věnuje. Dalo by se říci, že si v hlavě „překládá“ sdělení do svých slov a vytváří si vlastní verzi toho, co skutečně chtěl mluvčí říci. Proto mohou vznikat v komunikačním toku problémy. Problémy vznikají ve třech hlavních oblastech. V oblasti přenosu, prostředí a příjmu na straně posluchače. Jako mluvčí bohužel nedokážeme přenést své myšlenky dokonale. Někdy volíme slova, která nejsou jednoznačná, tón našeho hlasu nemusí odrážet naše skutečné pocity nebo naše gesta nemusí vyjadřovat skutečnou důležitost sdělení. Oproti tomu vliv prostředí nemůžeme vždy ovlivnit tak, jak bychom chtěli. Na vině může být například přílišný hluk, hlavně v situacích, kde je více mluvčích soupeřících o posluchačovu pozornost. Prostor nám může být i jakkoli nepříjemné. V příjmu sdělení se také může objevit problém. Nemusíme dokonale rozumět nebo pochopit, co chce mluvčí říct, nebo zkrátka máme předchozí zkušenosti s podobnou situací a mluvčímu jeho sdělení nevěříme. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 13-24)

Z tohoto tedy vyplývá, že komunikace může na několika místech selhat. Pokud se ale při komunikaci těchto problémů vyvarujeme, můžeme řídit a omezovat komunikační závady. Náš hlas a gesta musí přesně reprezentovat zprávu, kterou chceme předat. Dbejme o to, abychom zmírnili rušivé vjemy z okolí. Například zvuky telefonu, rušná křižovatka, chaotické prostředí nám může ztížit předat sdělení, které skutečně chceme. Ujistěme se vždy, že máme posluchačovu pozornost. Jeho vnímání může být ovlivněno stresovými faktory, nepohodlím, špatným načasováním. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 13-14)

Jak tedy rychle pochopit daný typ člověka a předvídat jeho komunikaci? Komunikace se dá rozdělit do čtyř stylů. Tyto čtyři styly jsou založeny na dvou dimenzích chování. Nepřímé vs. Přímé: tato dimenze představuje pozorovatelné lidské chování. Přímost se týká tendence postupovat vpřed nebo vystupovat při vyjadřování myšlenek, pocitů nebo nadějí ovlivnit ostatní. Podpora vs. kontrola: tato dimenze popisuje motivační účel za pozorovatelným chováním. Podporující lidé mají tendenci klást své vztahy s ostatními za nejvyšší prioritu, ale lidé, u kterých dominuje kontrola, mají tendenci řídit ostatní. Pro pochopení stylu, který u komunikujícího převládá, je důležité, odpovědět si

na dvě otázky. Zda je osoba přímá, nebo spíše nepřímá? Je tento člověk spíše kooperativní nebo dominantní? Po zodpovězení těchto otázek se styl komunikace dané osoby mnohem lépe chápe. Přímí lidé jsou vždy středem pozornosti. Jsou silní a mají tendenci převzít iniciativu. Bývají to asertivní, rychlí lidé, kteří se často rychle rozhodují a jsou schopni podstoupit více rizika. Přímí lidé pohotově reagují, působí sebevědomě a často mají vyhraněné názory a činí důrazná prohlášení. Lidé, u kterých převládá přímý způsob komunikace, jsou mnohem důraznější, ale chybí jim rozvaha a málo se zaobírají ostatními. Udržují silný oční kontakt a poskytují pevný stisk ruky. Pokud jde o ústní, vokální a vizuální složku, otevření lidé mají tendenci mluvit rychle, hlasitě a agresivně a vykazují odvážný vizuální vzhled. Oproti tomu nepřímí lidé mnohem více dají na to, co si ostatní myslí, dbají na správné načasování, opatrně vyjadřují a prosazují své názory, někdy je mohou i měnit podle toho co se zdá nejlepší v dané situaci. Jsou mnohem tišší a rezervovanější. Mohou se zdát bezstarostnější nebo alespoň sebevědomější v tom, že si nechávají své názory pro sebe. Obvykle nesdílejí své názory a obavy. Když jsou požádáni, aby zaujali stanovisko, mohou učinit provizorní prohlášení nebo nepromluvit vůbec. Často působí objektivněji, tiše a nerozhodně. Jsou ale oproti přímým lidem mnohem více přemýšliví a jsou si vědomi rizika, do kterého se tak bezhlavě nehrnou. Nemají rádi přílišné změny, pokud se stane podle jejich názoru nějaké chyba, jsou mnohem více náchylní si toto rozhodnutí vyčítat a často vinu svalují na sebe. Gestikulace nepřímých lidí je velmi odlišná, pomalejší. Celkové jejich tempo je zdánlivě pomalejší, mluví méně sebejistě a jsou ochotni připustit diskuzi. Drží se mnohem více detailů, berou si čas navíc na rozhodnutí, drží se faktů. Snaží se uspokojit své potřeby tím, že se přizpůsobují okolí. Pracují podle zavedených pravidel, jsou v životě spolehlivější, při komunikaci často využívají dotazování nebo ujišťování, mnohem více pozorují. Jejich dotazy objasňují, podporují nebo požadují další informace. Dávají přednost věcným poznámkám, mluví opatrněji a často obchází rychlá rozhodnutí. Nepřímí lidé mají tendenci mluvit pomalu a rozvážně, omezují mluvení nepřímo a bývají konzervativní, pokud jde o verbální, vokální a vizuální prvky. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 13-24)

Kontrolování a podpora

Zatímco přímost a nepřímost lidí popisuje jejich pozorovatelné chování, další behaviorální škála objasňuje cíle, které motivují naše činy. Proč děláme věci tak, jak je

děláme. Pokud se zaměříme na obě dvě tyto škály, dokážeme posoudit, jak jsme ochotni odhalit své myšlenky a pocity a do jaké míry nám záleží na pocitech a myšlenkách dalších lidí. Podporující lidé jsou mnohem více otevření myšlenkám ostatních. Mnohem více dbají na intuici a rozhodují se na základě svých pocitů, zkušeností a vztahů. Velkou část jejich života řídí emoce. Dávají to najevo tím, že používají velkou škálu verbálních, vokálních a vizuálních prvků. Mnohem více gestikulují a jsou citlivější na vnímání řeči těla ostatních komunikujících. Často navazují oční kontakt a přesvědčují se, že ostatní jim věnují náležitou pozornost. Hodně také dají na výrazy obličeje, pohyby rukou a těla. Podporující lidé umí také dobře naslouchat. Často rádi vypráví a poslouchají příběhy, anekdoty, preferují fyzický kontakt. Oproti tomu kontrolující lidé jsou mnohem více uzavření. Skrývají své pocity a myšlenky, rádi si udržují odstup fyzický i sociální. Nedotýkají se vás a vy máte pocit, že se nemůžete dotknout jich. Neradi narušují osobní zónu svoji i ostatních. Tito lidé jsou hodně teritoriální, chrání si svůj prostor, komfortní zónu a nesnáší narušování například tím, že si někdo bez dovolení půjčuje jejich věci, nebo je okrádá o čas. Dominantní lidé mají obecně malý rozsah verbálních, vokálních i vizuálních projevů. Jejich tvář často neprozrazuje, co si skutečně myslí. Nedávají najevo svoje emoce nebo myšlenky. Trvají na korektnosti, faktech, podrobnostech a neplýtvají časem na běžné, osobní rozhovory. Zaměřují se na časově úsporné a věcné řešení problémů. Na projevy citů a doteků ostatních lidí reagují strnule a zdá se, že neví, jak na ně reagovat. Lépe se jim pracuje ve strukturovaném prostředí, nesnáší chaos a nenadálé změny. Tento typ lidí má sklony reagovat arogantně, striktně a bezpodmínečně. Tito lidé jsou v práci nezávislejší a využívají k dosažení svých cílů buď primární talent, nebo své ověřené postupy. Často a dobře plánují a dohlíží na ostatní tak, aby dosáhli svých cílů. Disciplinovanost je jejich silnou stránkou a čas jsou pro ně peníze. Pokud v rozhovoru odbočíte od tématu, opakovaně vás vrátí tam, kde vás chtějí mít. V práci se hodně opírají o analýzy, data, průzkumy. Zkrátka jsou to odborníci na efektivitu. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 24-34)

Oproti tomu Alan Barker popisuje ostatní styly komunikace jako analytický, praktický, společenský a expresivní. Ten, kdo v rozhovoru klade mnoho otázek a zaměřuje se na neverbální komunikaci používá společenský styl. Analytický styl používají lidé, kteří jsou orientováni na úkoly a cíle. Praktický styl v komunikaci

využívají zejména ti, kteří komentují úkoly nebo procesy. Expresivní styl oproti tomu požívají lidé, kteří se snaží ostatní pobavit nebo motivovat. (Barker, 2019, str. 28-29)

3.1.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

3.1.1.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání neznámá pouze sedět a poslouchat, co vám dotyčný říká. Znamená to soustředit se na druhého, ne na sebe. V dnešní době není zcela jednoduché udržet pozornost při naslouchání. Odevšud na nás útočí reklama, sociální sítě, internet, televize, filmy, četba, hudba, podcasty... Se všemi těmito podněty jsme se naučili filtrovat informace a „vypínat“ mozek pro informace, které se nám zdají nepodstatné. Někdy ale bohužel filtrujeme i informace, které jsou pro nás důležité. Průměrná osoba mluví rychlostí asi 135–175 slov za minutu, ale dokáže poslouchat rychlostí 400–500 slov za minutu. Tento rozdíl v mluvení a poslouchání je ovlivněn přemírou informací a často u toho ztrácíme pozornost. Do mysli se nám ženou další a další myšlenky a my je neumíme tak dobře zpracovat. Průměrný zaměstnanec stráví verbální komunikací asi $\frac{3}{4}$ pracovní doby. Většina tohoto času je věnována naslouchání. Je až neuvěřitelné, že průměrná účinnost poslechu takového zaměstnance je asi jen 25 %. Jinými slovy, tři čtvrtiny všeho, co zaměstnanci slyší, jsou nějakým způsobem zkreslené nebo rychle zapomenuté. Typický posluchač pochopí a udrží si asi jen 50% konverzace a po 48 hodinách toto procento klesá na polovinu. Tedy je schopen si zapamatovat pouze 25 % původně řečeného. Z tohoto jasně plyne, že v pracovní sféře je důležité jednat rychle, nebo se nám vzpomínky na rozhovory konané jen několik dní předem často zkreslí nebo vytěsní. To vede k navrhování chybných nebo nevhodných řešení. Pokud špatně naslouchají manažeři, vytváří se potenciál pro chyby a neúspěšné řešení problémů. Když někomu nasloucháte, cítíte se lépe, zvyšuje to vaši důvěru a sebevědomí a zvyšuje to také ochotu spolupracovat. V organizacích to znamená méně nedorozumění, méně chyb, lepší komunikaci, týmovou spolupráci, zvyšuje to morálku u zaměstnanců a tím pádem i produktivitu. Podle Alessandra a Hunsakera se dá nacvičit aktivní naslouchání na jednoduchém modelu, který nazvali CARESS. Tato písmena představují 6 kroků, které pomáhají stát se aktivním posluchačem. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 48-52)

CONCENTRATE – v tomto kroku je důležité zaměřit pozornost jen na řečníka. Oprostit se od vlivů okolního hluku, a soustředit se na jednu věc.

ACKNOWLEDGE – Řečníkům pomáhá, pokud vidí zájem a snahu participovat. Dodává jim to sebejistotu a je důležité projevit zájem a naše soustředění.

RESEARCH – tento krok spočívá ve shromáždění informací o řečníkovi, jeho zájmech a cílech. To celkově dopomáhá k pochopení sdělení.

EXERCISE EMOTIONAL CONTROL – znamená procvičit si kontrolu emocí. Než budeme na něco reagovat, měli bychom se zastavit a pochopit sdělení, abychom předešli unáhleným reakcím.

SENSE THE NONVERBAL MESSAGE – věnujte pozornost neverbální komunikaci. Co můžeme vyčíst z řeči těla a gest? Je mluvčí nervózní nebo klidný, říká pravdu, nebo lže?

STRUCTURE – strukturujte nebo organizujte informace, které dostáváte a zařazujte je do kategorií. Například na důležité, nepodstatné, klíčové... Uspořádání informací pomáhá pochopit obsah sdělení a co nejvíce ho využít. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 34-48)

V publikaci Active Listening je také kladen důraz na to, aby se subjekty podílející se na komunikaci vyvarovali předčasným soudům. Aktivní naslouchání vyžaduje otevřenou mysl a schopnost akceptovat myšlenky druhých. Dobří posluchači odkládají soudy o tvrzeních i za cenu toho, že mají na něco jasně vyhraněný názor. Je pro ně důležitější pochopit to, jak druhý subjekt vidí realitu, a ne ji hned odsoudit jako nepravdivou. Pokud při aktivním naslouchání mlčíme, neznamená to, že souhlasíme. Jen se snažíme pochopit myšlenky toho druhého. (Active Listening, 2019, str. 16)

3.1.1.2 Umění klást otázky

Základem efektivity v pracovní sféře, je kladení otázek o tom, jak se věci dělají, proč se dělají, kdo je zodpovědný. Důvodem, proč klademe v rozhovoru otázky, může být, že se chceme dozvědět nové věci, nebo zlepšit kvalitu konverzace. Dalšími důvody jsou například dozvědět se názor ostatních, ověřit si informace, vybudovat příjemnou

atmosféru nebo důvěru s mluvčím. Klást dobré otázky je efektivní možnost, jak řešit problémy. Otázky, které chceme položit, můžou rozvíjet obsah sdělení, verifikovat pravdivost, zkoumat, jak se lidé cítí, vést k řešení problémů nebo ukazovat posluchači cestu. Nejdůležitější při dotazování je klást jednoduché a jednoznačné otázky, které nejsou zavádějící. Dbát na klidný tón hlasu a kontrolovat svoje emoce. Důležité je se také vyhnout návodným a manipulativním otázkám, pokud chceme opravu relevantní odpověď. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 52-58)

3.1.1.3 Zpětná vazba

V komunikaci je důležité ověřovat si, zda jsme sdělení správně pochopili. Pokud ne, může se stát spousta nedorozumění nebo nepříjemností. Nedostatek zpětné vazby na pracovišti vede k chybovosti, bojům o moc, ztrátě produktivity. Podle výzkumů je nedostatek jasné komunikace příčinou většiny problémů ve firmách.

- Slovní feedback – pomocí verbální zpětné vazby můžeme hledat vysvětlení zprávy, lze určit strukturu informací, dosáhnout ujištění, efektivně argumentovat.
- Neverbální feedback – je stejně důležitý jako neverbální komunikace. Pomocí řeči těla jsme schopni posoudit postoj našeho protějšku. Víme, zda s námi souhlasí, zda nám vůbec rozumí, nebo se máme zaměřit spíše na vysvětlování. Neverbální signály nám mohou pomoci rozpoznat, kdy u někoho ztrácíme zájem. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 58-68)

3.2 PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE ČASU

Neustále se musíme rozhodovat, jak trávíme svůj čas a žijeme s důsledky těchto rozhodnutí. Obzvláště pokud máme pocit, že svůj čas netrávíme zcela efektivně. Asi všichni máme pocit, že náš život je hektický. Nestíháme zdaleka tolik věcí, které bychom stihnout potřebovali nebo měli. Neustále jsme pod velkým tlakem, jak si zorganizovat čas a aktivity, abychom dosáhli co nejvyššího výkonu. Často se musíme rozhodovat mezi rodinou a prací. Vždy je něco z toho upozaděno. (Covey, 2015, str. 2-15)

Pro plánování a organizaci času je nejdůležitější stanovit si priority. Neustále jsme vyrušováni věcmi, které kradou naši pozornost. Sociální sítě, chytré telefony, internet

celkově. Je těžké se od těchto věcí oprostít a věnovat pozornost tomu, co je pro nás skutečně důležité. Prvním krokem k úspěchu je rozpoznání, že nás některé zvyky ruší od důležitých věcí. Druhým krokem je stanovit si priority a věci, které jsou pro nás opravdu důležité, a chceme se jimi zaobírat. Třetím krokem je zbavit se těchto rušivých elementů. Ať už je to třeba vypnutí pracovních oznámení v době, kdy jsme doma, nebo odmítnout rozhovor s příliš povídavým kolegou v práci. Čtvrtým krokem je skutečně se ponořit do dané činnosti a soustředit se pouze na ni. Co získám, pokud dokončím úkol včas? Kam mě to posune? Time management je náročný. Neustálé rozptylování je pro nás vlastně příjemné, bereme ho jako čas určený k relaxaci. Pokud si tedy uvědomíme, že organizace času vlastně znamená opustit naše „příjemné“ návyky a spokojit se s efektivní, ale nekomfortní organizací času, zvládneme toho mnohem více. Negativní motivace je totiž mnohem silnější než pozitivní. Daleko více si pamatujeme negativní zážitky z dětství než ty pozitivní. Děti už kolem sedmého měsíce věku vnímají negativitu, ačkoli se s tím vůbec nenarodily. Dobré věci jsou v pořádku, ale špatné nás můžou v nejhorším případě i zabít. Náš mozek má zkrátka tendenci dumat nad negativními myšlenkami. Co by se stalo kdyby, ... Lidé se také mnohem lépe učí ze svých chyb a snaží se je v budoucnu neopakovat. Všechny životní události, o kterých jsme přesvědčeni, že nás udělají šťastnými, nás ve skutečnosti udrží šťastnými jen na okamžik, nebo vůbec ne. Je to zkrátka lidská přirozenost chtít stále víc a víc. Nespokojenost nás zkrátka činí lepšími, protože se snažíme za každou cenu dosáhnout svých cílů. (Covey, 2015, str. 16-42)

Namísto děláním seznamů toho, co chceme ten daný den stihnout, bychom si měli pokládat otázku proč. Tyto seznamy nás neustále stresují, protože ne vždy jsme schopni ovlivnit podmínky toho, co se ten den stane. Z hlediska efektivity je tedy lepší ptát se sám sebe, proč je ta nebo ona věc důležitá. Měli bychom se v první řadě zaměřit na svoje hodnoty. Na to kým se chceme stát. Pokud se budeme pořád dokola přizpůsobovat ostatním a dělat věci, které nás samotné nenaplňují, staneme se někým, kým ve skutečnosti být nechceme, což povede pouze k naší deprivaci. Nepomůže nám to dosáhnout cílů, které si přejeme uskutečnit. To nás přivede do začarovaného kruhu. Budeme deprivovaní, proto začneme vyhledávat rozptýlení, což povede k tomu, že svůj čas budeme opět využívat méně efektivně. Je vhodné naše hodnoty zařadit do kategorií. Může nám v tom pomoci následující schéma. Na prvním místě bychom měli mít sebe a svoje osobní hodnoty. Kdo nám může dát lepší zpětnou vazbu o tom, jak něco děláme,

než my samy? Čas věnovaný sobě rozhodně není plýtváním, jak by si mnozí mohli myslet. Čas věnovaný sobě je něco, co nás obohacuje. Díky tomu, že se budeme cítit dobře, půjdou nám i ostatní činnosti mnohem lépe, než když budeme deprivováni. Na druhém vztahu a na třetím místě práci. Toto schéma dokonale popisuje to, s kým trávíme čas. Toto rozvržení času nám pomůže naplánovat si jednotlivé činnosti podle toho, kolik jsme ochotni jim skutečně času věnovat. Pokud zjistíme, že nám toto tempo nevyhovuje, nebo se v našem životě změní priority, jsme schopni toto rozvržení předělat tak, aby nám opět vyhovovalo. Lze také říci, že jsme lépe schopni poučit se ze svých dosavadních zkušeností a neplýtvat díky tomu příště tolik času. (Covey, 2015, str. 43-48)

Čas, který trávíme v práci, nám zabírá asi většinu doby, kdy jsme vzhůru. Podle výzkumů se ale ukazuje, že málokterý manažer ví, jak tráví svůj pracovní čas jeho podřízenými nebo kolegy. Více jak 83 % lidí kontroluje svůj pracovní email i po pracovní době. Stejný výzkum také popisuje, že dvě třetiny dotazovaných si bere na dovolenou svůj pracovní notebook nebo telefon. A asi polovina těchto dotázaných přiznává, že na dovolené posílaly emaily nebo uskutečňovaly hovory zaměřené na práci. Pokud se v pracovním procesu nedodrží předem naplánovaný časový harmonogram, nadřízení mají tendenci navyšovat limity pro dané zaměstnance. Pracujte déle, zvládněte toho více, zkrátka vyvíjí tlak na zaměstnance. Což v konečném důsledku vede k větším tlakům, více stresovému prostředí a chybám. Tato negativní motivace vede k nespokojenosti zaměstnanců. Z toho tedy plyne, že dobře motivovaný a nepřetěžovaný zaměstnanec podá lepší pracovní výkon než opačně. (Covey, 2015, 49-110)

Pokud tedy chceme efektivně využívat svůj čas, je lepší si ho organizovat do jednotlivých sekcí, u kterých se potom rozhodneme, kolik času jim můžeme opravdu věnovat. Je to mnohem jednodušší, než si organizovat jednotlivé úkoly a ztrácet čas tvořením seznamů co všechno musíme udělat. (Managing time, 2014, str. 18)

Julie Morgenstern ve své knize Time management form the inside out také zdůrazňuje, že organizování času není o naučení se nějakých triků nebo speciálních technik, dokonce ani o tom, zda si koupíme nový diář. Je to hlavně o tom, abychom byli spokojeni. Jde hlavně o naši motivaci a o to, co skutečně chceme v životě dělat a kolik tomu chceme věnovat času. Člověk, který má dobře zorganizovaný čas, nemá každý den stejný a dokonalý. Pokud se stane cokoli neočekávaného, najdeme nástroje, které nás vrátí

opět do rovnováhy. Mohou nás brzdit následující faktory: rozptýlení vnějšími vlivy, nebo naše psychologické překážky. Někdy nám náš vnitřní strach brání v tom, abychom se plně rozvíjeli. Mezi tyto psychologické faktory může patřit například strach ze selhání nebo neúspěchu, přílišný perfekcionalismus, nebo strach z dokončování úkolů, protože potom přijdou na řadu další.

Užitečné tipy pro time management:

- Zbavit se rušivých elementů
- Nedělat multitasking (více věcí najednou), ale soustředit se jen na jednu danou věc
- Odhadovat kolik nám zabere času náš úkol a porovnávat to s realitou – zlepšuje to plánování času
- Trénujte rozhodování – neuvěřitelně to urychlí čas
- Nebojte se vymazat, delegovat nebo odložit úkoly
- Šetřete čas i při domácích pracích – například uklíďte každý den jednu místnost z vašeho domova.
- Vytvářejte si zkratky při psaní (kt. = který)
- Vytvářejte si šablony pro dokumenty, které můžete jen pozměnit
- Vytvářejte si časové mapy
- Využívejte mobilních aplikací k efektivitě práce (Morgenstern 2004, str. 22–89)

Časová mapa:

Je to v podstatě plán dne, týdne, měsíce, roku... Funguje jako výřez z částí našeho života. Čas, který je potřeba k práci, rodině, pro naši relaxaci. Funguje na podobném principu jako například rozvrh hodin ve škole. Tyto mapy si můžeme sestavovat podle našich aktuálních preferencí. Pomáhají nám orientovat se v našem času a v přítomnosti. (Morgenstern, 2004, str. 215-216)

3.3 EMOČNÍ INTELIGENCE

Emoční inteligence nemá mnoho společného s našim IQ nebo s tím, jak budeme v životě úspěšní. Lidé s vysokým IQ mívají lepší práci, jsou dobře placeni, ale není tomu tak zdaleka vždy. S rozvojem manažerských dovedností se čím dál větší důraz klade na harmonii mezi IQ (inteligentní kvocient) a EQ (emoční inteligence). Podle Daniela Golemana, zaručuje IQ úspěšnost v životě jen z asi 20 %. Zbýlých 80 % je tedy na dalších vlivech. Z toho je patrné, že inteligence a výsledky testů zdaleka nezaručuje úspěšnost ve skutečném životě a je zastíněna vlivem dalších faktorů a schopností, které člověk v životě používá. (Goleman, 2020, str. 39-40)

V mnoha průzkumech po roce 1995 se ukázalo, že lidé popisují inteligentního člověka velmi často jako někoho, kdo dokáže spolehlivě komunikovat s ostatními. Tato vlastnost se v profesním životě řadí mezi jednu z nejvýše hodnocených oproti například dosaženému vzdělání. V minulosti se testy inteligence zaměřovaly hlavně na matematické a verbální dovednosti člověka. Což se ukázalo jako nevyhovující. Zkoumá to pouze určitou část naší inteligence a nevyovídá to o komplexnosti jedince. (Tamtéž, str. 42-47)

Salovey Gardnerová definovala emoční inteligenci jako souhrn pěti hlavních oblastí:

- 1. Znalost vlastních emocí** – rozpoznání vlastních emocí ve chvíli, kdy tento pocit vzniká. Schopnost rozpoznat své vlastní pocity je klíčová k pochopení vlastního sebeporozumění. Lidé, kteří si jsou v této oblasti jistější a dokáží své pocity rychle a jednoznačně pojmenovat se obvykle rychleji rozhodují.
- 2. Zvládání emocí** – umění zklidnit vlastní emoce, dostat je pod kontrolu, je hlavní částí asertivního jednání. Lidé, kteří mají tuto schopnost méně rozvinutou, jednají více impulzivně a často se potýkají s pocity neklidu, tísně, strachu a úzkosti.
- 3. Vlastní motivace** – musíme si stanovit vlastní cíle a těch se držet. Musíme se vnitřně motivovat k tomu, abychom něčeho dosáhli. Je to základem jakéhokoli úspěchu. Lidé, kteří se dokážou sami motivovat, nebo například odkládat odměnu, jsou v práci mnohem více produktivní a výkonní.

4. **Vnímání emocí ostatních lidí** – empatie je schopnost vcítit se do pocitů ostatních lidí. Empatičtí lidé jsou lépe vnímaví k mezilidským vztahům, proto jsou výborní vedoucí pracovníci, manažeři, nebo například učitelé.
5. **Mezilidské vztahy** – to, do jaké míry jsme schopni mezilidské vztahy vnímat a ovlivňovat je, záleží na naší emoční inteligenci. Tito lidé často dobře pracují ve spolupráci s kolegy, daří se jim vše, u čeho je nutná spolupráce a porozumění. (Tamtéž, str. 47-48)

Naše emoce hrají důležitou roli v našem myšlení, rozhodování a osobním úspěchu. Díky emoční inteligenci můžeme rozlišit dobrého manažera od toho průměrného. Emoční inteligence je schopnost rozpoznat, pochopit a vyjádřit své emoce tak, aby pracovaly pro nás. Jde o to, umět s emocemi pracovat a vědět, co je dobré a co špatné. (Robbins, 2022, str. 4-5)

Emoce jsou složené ze čtyř prvků. To, co si myslíme, že interpretuje událost. Také to, jak se cítíme, jak popisujeme svoje pocity. Číslo tři je, jak naše tělo reaguje. Jak nám buší srdce, potí se dlaně. Posledním faktorem je to, jak se zachováme. Zda z dané situace utečeme, začneme křičet, nebo se smát. Emoce není jen automatická odpověď na nějakou situaci, ale je to interpretace toho, jak se naše tělo cítí a reaguje na změnu. Určité pocity řídí naše chování, někdy máme i fyzické projevy toho, jak na nás daná situace působí. Zásadní je identifikovat tyto emoce a naučit se předpokládat, jak budeme v dané situaci reagovat. Pokud to zvládneme, můžeme se do jisté míry naučit naše emoce ovládat nebo mírnit. (Tamtéž, str. 15-16)

3.4 ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A STRES NA PRACOVÍŠTI

Konflikty vznikají ze střetů vnímání, cílů nebo hodnot. Díky rozdílným názorům vzniká napětí. Proces řešení konfliktů může nastat pouze v otevřené komunikaci. Otevřená komunikace je základem k řešení konfliktů ale i jejich předcházení. Ke konfliktu dochází, pokud panuje neshoda mezi dvěma a více lidmi. Druhá strana může věřit, že její názor je ten jediný správný. Jasně popisy práce a organizační schémata pomáhají takovým sporům předcházet. V pracovním prostředí mnohdy nelze naplňovat cíle jednotlivců, ale pokud si vytvoříme podobné cíle, nebo strukturu cílů (seřadit cíle a nepotřebné nebo málo důležité odstranit), je mnohem snazší předejít konfliktům a

minimalizovat tak chyby v komunikaci. Každý jednatel v organizaci musí vědět, jak jsou jeho cíle důležité ve vztahu k organizaci. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 70–98)

Komunikační bariéry – zahrnují odlišné vnímání dané problematiky, jazykové rozdíly, neefektivní naslouchání, boj o moc. Úzce souvisí s efektivitou komunikace. Na vedoucích pracovních je, aby se snažili riziko komunikační bariéry limitovat na minimum. (Tamtéž, str. 71-72)

Zvýšená interakce: Čím více lidí interaguje, tím vyšší je pravděpodobnost konfliktu. Trendy směrem k vyšším úrovním participace a týmové práce naznačují vyšší úroveň konfliktů a větší potřebu dovedností řešení konfliktů při interakci se zaměstnanci. Jakmile začnete lépe chápat potřeby a priority druhé osoby, můžete pomoci vyřešit tyto neshody. (Tamtéž, str. 73-80)

Konflikt v komunikaci může nastat na několika frontách. Mezi jednotlivci, mezi skupinami a mezi organizacemi. Spor má několik fází. (Tamtéž, str. 73-80)

První fáze je latentní. Latentní konflikt se vytváří, když dojde ke změně. Například snížení rozpočtu, nový projekt, přetěžování zaměstnanců, nebo neočekávaná událost. (Tamtéž, str. 73-80)

Druhá fáze je vnímání sporu. Je to bod, kdy si jednotliví členové uvědomují problém, přestože neví, odkud přesně pochází. V této fázi začíná narůstat napětí. (Tamtéž, str. 73-80)

Třetí fáze je fáze pocitu. Strany se začínají zaměřovat na rozdíly v názorech a zájmech, čím se daný spor jen zhoršuje. Vnitřní napětí a frustrace zúčastněných začíná eskalovat a problém se stává konkrétním a definovaným. V této fázi začínají do sporu přicházet emoce. (Tamtéž, str. 73-80)

Poslední fází komunikačního problému je projev. V tomto bodě už jednotlivé strany plánují a provádějí činy, které vedou druhou stranu k frustraci. Problém je v tomto bodu velmi zřejmý a jeho řešení se stává čím dál obtížnějším. Obě strany jsou přesvědčeny, že konflikt musí být výhrou nebo prohrou jedné ze stran. Ideální je, když se spor rozpozná

dříve, aby se dal efektivně vyřešit ke spokojenosti všech stran. (Alessandra, Hunsaker, 1993, str. 81-98)

Role stresu na pracovišti velmi ovlivňuje zaměstnance. Mohou se cítit v depresivní náladě, zklamání, mohou mít sníženou sebedůvěru. Toto vše vede ke slabé pracovní motivaci a lidé mají často pocit, že musí z práce odejít nebo ji změnit. (Arnold, 2007, str. 393)

Dalším faktorem, který způsobuje stres v práci je odpovědnost. Odpovědnost je dvojího typu. Odpovědnost za lidi a odpovědnost za věci. Zvláště odpovědnost za lidi je velmi stresující. U lidí, kteří jsou odpovědní za ostatní, narůstá riziko kardiovaskulárních chorob. (Arnold, 2007, str. 395)

Zvládání stresu:

Při zvládání pracovního stresu obecně platí, že záleží na lidské osobnosti. Pokud je člověk více náchylný k úzkostem, hůře také zvládá stres než někdo, kdo je v této oblasti flexibilnější. (Tamtéž, str. 396)

Rozlišujeme dva způsoby, jak zvládat stres. Jeden je zdravý a druhý nezdravý. V napjatých chvílích je mnohem jednodušší vyřešit situaci nezdravým způsobem, protože to často přináší okamžitou úlevu. Z dlouhodobého hlediska to je ale špatně, protože nepředcházíme stresovým situacím a pokud se nám stane něco podobného znovu, vyřešíme to opět jen v danou chvíli, nikoli obecně. Někdy se můžeme cítit přehlcení, úkoly se na nás valí ze všech stran a ztrácíme kontrolu. Čím více si budeme definovat a popisovat úkoly, tím více budeme v rovnováze. Když jeden velký problém rozdělíme na několik malých dílčích, dokážeme už tento problém zpracovat. Jakmile problém rozebereme na dílčí kusy a stanovíme si časovou osu jeho zvládnutí, bude se nám zdát mnohem snazší. Snažme se co nejvíce zjednodušit náš život a to, co děláme. Je to mnohem efektivnější. To samé pravidlo se dá použít i na vztahy na pracovišti. Pokud konflikty rozdělíme do kategorií a budeme je řešit postupně, budeme pod menším stresem. Pokud máte pocit, že na vás stres působí ve všech oblastech vašeho života, postupujte tak, že pojmenujete ty nejvíce naléhavé a začnete tam. (Andrews, 2017, str. 36)

Přenesme některé naše povinnosti na ostatní. Přiznejme si, že prostě nemůžeme zvládnout všechno najednou. Není to projev slabosti, ale spíš naopak. Je odvážné přiznat, že něco je nad naše možnosti. V pracovní rovině je jen málo věcí, které nezvládneme delegovat na kolegy. Nebojte se říct „ne“ svému nadřízenému, který vás přetěžuje. Stres má vliv na naše zdraví. A zdraví je to nejdůležitější, co máme. Mysleme především na sebe. Pokud nebudeme dbát na naše zdraví a budeme se dlouhodobě přetěžovat, může se u nás projevit syndrom vyhoření. Jeho nejčastější příznaky jsou extrémní vyčerpání, přejídání, přemíra spánku, po kterém nejsme odpočatí, úzkosti, deprese, bolest svalů, hlavy, kloubů. (Andrews, 2017, str. 37)

Syndrom vyhoření má velmi rychlý nástup, zpravidla 6–12 měsíců. Je velký rozdíl mezi tím být unavený a vyčerpaný ze syndromu vyhoření. Jak poznat, že začínáme vyhořovat? Máme problémy dodržovat termíny, zapomínáme, jsme pod neustálým tlakem, i jednoduché činnosti nám zaberou hodně času, jsme frustrovaní už jenom z pomýšlení na práci. Práce nám nepřináší radost jako dříve, pocit uspokojení, když splníme cíl. Deset příznaků, že se blíží syndrom vyhoření: vyčerpání, obranný mechanismus odpoutání se od ostatních a pracovních úkolů, nuda a cynismus, pocit nedostatečného ocenění, deprese, vztek, podrážděnost, paranoia, dezorientace a zdravotní problémy. Podle výzkumu G. Puleoho je život člověka dokonce ohrožen smrtí z přepracování. V Japonsku se pro toto úmrtí používá termín „karoshi“ – smrt způsobená přepracováním nebo vyčerpáním z práce. Statistika uvádí, že v Japonsku zemře ročně asi 400 lidí celkovým vyčerpáním z práce. Jedná se o pracovníky, kteří pracují více než 50 hodin týdně. G. Puleoho uvádí, že ve skutečnosti podle mnoha výzkumů může jít až o 20 000 lidí ročně, což je skutečně enormní číslo. (Puleo, 2002, str. 9-16)

Jak si poradit se stresem v práci? Nezapomínejme se smát. Je prokázáno, že lidský mozek při smíchu vyplavuje endorfiny, které bojují proti stresu. (Tamtéž, str. 38)

Jak již bylo řečeno, přenesme úkoly na ostatní. Dbejme na své duševní zdraví. Zapojte do svého života relaxační techniky. Možná to bude znít hloupě, ale jejich účinek na duševní zdraví lidí je prokazatelný. Zkuste dechová cvičení, meditaci. Klíčem těchto činností je dát tělu impulz, že i během stresující chvíle se může zklidnit a není ve skutečném ohrožení. Dechová cvičení jsou zaměřená na to, aby se tělo zklidnilo. Na odfiltrování ostatních věcí a zaměření pozornosti jen na dech. Tento proces tělo uklidní,

zbaví stresu. Sníží se krevní tlak, svaly se uvolní a pomine pocit tenze. Pokud budeme toto dechové cvičení opakovat pravidelně, naše tělo si zvykne a budeme na stresové reakce reagovat mnohem klidněji. Pokud chcete být aktivnější, zkuste například jógu. Kromě toho, že se budete zaměřovat na správné dýchání, protáhnete také svoje tělo a ztuhlé svaly. Můžete si také zkusit opakovat afirmace. Jsou to krátké větičky, které vám během dne dodají vhléd a klid. Vrábí vás do přítomného okamžiku, abyste mohli daný problém vyřešit klidněji. Připomeňte si, že tato chvíle nebude trvat věčně, myslete na něco, pro co stojí tohle nepohodlí překonat. Zkuste nějakou tělesnou aktivitu. Nemusíte zrovna běhat maratony, ale při jakékoli fyzické aktivitě se v těle vyplaví endorfiny, které zmírňují stres. Cvičení také pomáhá zlepšit náš spánek. (Andrews, 2017, str. 38-39)

Zapisujte si věci na papír. Hodně stresu vzniká z toho, že nemáme jasně naplánované úkoly nebo činnosti. Jak již bylo několikrát řečeno, je lepší postupovat pomalu po jednotlivých úkolech. Pokud si myšlenky napíšeme, formujeme je a můžeme je „vypustit z hlavy“. Nezapomínejme si také plánovat zábavné aktivity a relaxaci. Dělejte to, co vám udělá radost. (Andrews, 2017, str. 42)

Naučte se říkat „ne.“ Je zdravé, stanovit si své hranice a nedovolit nikomu, aby je překračoval. Říct ne na něco, co není naše povinnost je v pořádku. Nemusí nás trápit pocit viny za to, že jsme někomu nepomohli. Mnohdy to funguje tak, že pokud potřebujeme pomoc, právě tento dotyčný, kterému jsme pomohli předtím, nám řekne ne. Pokud se podřizujeme druhým, ve skutečnosti jim dovolujeme, aby se k nám chovali špatně. Každý má zodpovědnost za svůj život. Pokud děláte věci, které jsou mimo očekávání pro druhé, vlastně se stavíte do zranitelné pozice tím, že jim navenek říkáte, že si sami sebe dostatečně nevážíte. Tím, že říkáte ne ostatním, učíte i je, své vlastní zodpovědnosti. Neberte na sebe víc stresu, než je nezbytně nutné. Zaměřujte se na pozitivní věci ve vašem životě, nejen na ty negativní. Zaměřte se na to, co můžete změnit a hledejte řešení. Pokud to změnit nemůžete, smiřte se s tím. (Andrews, 2017, str. 49)

3.5 VEDENÍ LIDÍ, LEADERSHIP, MANAGEMENT

Management je slovo, které slycháme často. Podle Mikea Boissonneaulta je to pojem, které znamená kontrolu, organizaci a správu. Existuje mnoho variant managementu, podle názvu nebo přímého dosahu dohledu. Záleží na konkrétní společnosti, jejím zaměření, velikosti. Manager má zodpovědnost za své podřízené. To ho samozřejmě staví do stresující role. Jeho rozhodnutí bezprostředně ovlivňují jeho zaměstnance. Úkolem dobrého manažera je správně motivovat podřízené k práci, nepřetěžovat je a v neposlední řadě plnit plány. Rozhodně to není úkol, který zvládne každý. (Boissonneault, 2018, str. 137)

James H. Donnelly oproti tomu tvrdí, že vedení není to stejné jako management. Vedení není jen řízení lidí, ale jejich schopnost přesvědčit ostatní, aby plnili cíle. Je to stmelující skupinový faktor. Vedení je obousměrný proces – vedoucí musí být do určité míry ovlivňován i podřízenými. Samozřejmě, že je možné si respekt nebo vedoucí postavení získat i jinými způsoby, například zastrašováním nebo donucováním. Z toho ale plynou jen další problémy. Vedoucí, který sdílí svůj vliv s podřízenými pracovníky, obvykle získá větší respekt a působí pozitivně na kvalitu vztahů na pracovišti a dynamiku skupiny. S tím souvisí i rozšiřování pravomocí na další pracovníky, ne jenom na vedení. Pravomoc je rozšířena i na další pracovníky a ti mají pocit, že mohou ovlivnit, jak budou svou práci vykonávat. (Donnelly, 2011, str. 457-465)

Dříve se tradovalo, že s osobností vůdce se člověk rodí a nedá se naučit. Podle Donnellyho ale v současnosti vychází najevo, že je tomu přesně naopak. Podle něho je pro vůdcovství nejdůležitější dynamičnost, aktivnost v hledání řešení a dosažení cílů. S tím souvisí i motivace něco změnit, být lepší. Dalšími povahovými rysy, které by měl mít každý vedoucí pracovník je čestnost, asertivní jednání, přímost. Musí se umět rozhodovat a stát si za svými rozhodnutími. V neposlední řadě je to inteligence v oblasti hledání a zpracovávání informací, organizační schopnosti a odborné znalosti potřebné pro určité odvětví. (Donnelly, 2011, str. 468-469)

Můžeme vymezit dva typy vedoucích pracovníků. Jeden se orientuje na úkoly a práci jako takovou. Druhý se orientuje na své zaměstnance. J. Arnold uvádí, že podle výzkumu Michigenské univerzity se ukázal jako efektivnější typ orientovaný na zaměstnance.

Samozřejmě to nelze takto jednoduše kategorizovat, ale pokud spojíme síly se zaměstnanci a dokážeme se zaměřit i na jejich potřeby, dokážeme být v práci více produktivní. (Arnold, 2007, str. 479-480)

Nyní si popíšeme vybrané osobnostní rysy správného vedoucího pracovníka (leadera). Člověk ve vedoucím postavení, ke kterému je radost vzhlížet, by měl být přizpůsobivý. Schopen pružně reagovat na jakékoli změny a nenadálé situace. Sledovat problém z různých úhlů pohledů, a schopen vyslechnout názory ostatních. Měl by být i spolehlivý. Pokud něco slíbí, skutečně to dodrží. Chopí se iniciativy, pokud je to nutné a nepřehlídí ani malé problémy. Dalším faktorem je loajálnost, transparentnost. Bohužel se loajálnosti někdy nelehce dosahuje, ale je důležitá. Upřímnost a kritika je někdy špatně snášena, ale je na místě, pokud nás má posunout vpřed. Morální zásady jsou důležité, a udělat správnou věc bez ohledu na následky je umění. Souvisí to i s respektem na pracovišti. Pokud budeme upřednostňovat zaměstnance například podle oblíbenosti, určitě nebudeme mít kýžený respekt všech. Zaměřme se například na budování dobrého vztahu v týmu. Příjemné pracovní prostředí dělá zázraky. Pozitivní postoj vedoucího dokáže namotivovat zaměstnance k lepšímu výkonu. Projevme v práci trochu lidskosti a snažme se přistupovat k zaměstnancům individuálně. Nebuďme příliš zaměřeni na chyby, které může udělat každý. Snažme se zaměstnance pozitivně namotivovat. Pokud nás lídr pochválí za dobře vykonanou práci, určitě se budeme cítit mnohem lépe. (Murphy, 2012, str. 43-44)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROJEKT VÝZKUMU

Tato kapitola se zaměřuje na dotazníkové šetření a jeho výsledky. Při formulování dotazníku a hypotéz se autorka zaměřila na obecnou informovanost o oblasti měkkých dovedností. Snažila se zjistit jaké jsou metody rozvoje dalšího vzdělávání, co lidi motivuje v pracovní oblasti a jak se dále vzdělávají. Dotazník obsahoval 38 jednoduchých otázek, vztahujících se k hypotézám. Dotazník je přílohou této bakalářské práce. Výsledky dotazníkového šetření jsou zde interpretovány jak z obecného hlediska, tak z vybrané části respondentů, pokud byla validní pouze část odpovědí.

4.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY

Cílem výzkumu je zjistit, zda má veřejnost povědomí o měkkých technikách, popsat další metody vzdělávání v profesní oblasti, určit média, která jsou nejvíce používána a rozšířená ke vzdělávání v dalším vzdělávání. K tomuto účelu byl sestaven dotazník obsahující 38 jednoduchých otázek, které korespondovaly s následujícími hypotézami a měly verifikovat jejich pravdivost.

Hypotéza č. 1: Přibližně polovina dotázaných dospělých nebude vědět, co znamená pojem měkké dovednosti.

Hypotéza č. 2: Motivací k vylepšení měkkých dovedností je především vlastní rozvoj.

Hypotéza č. 3: Zkušenost se vzděláváním v oblasti měkkých technik má méně než polovina dotazovaných.

Hypotéza č. 4: Hlavní faktor, který ovlivňuje efektivitu zaměstnanců je jejich motivace a atmosféra na pracovišti.

4.2 METODY VÝZKUMU

Nejprve je nutno definovat slovo „výzkum“. V širším povědomí znamená toto slovo něco vyzkoumat, vybádat. Pojí se s činností, která sbírá a pracuje s daty. Je to tedy

činnost, která se zaměřuje na sběr dat a jejich charakteristiku. Andragogický výzkum se zabývá popisem jevů a procesů, které se týkají celoživotního vzdělávání. (Průcha, 2014, str. 14-15)

4.2.1 ANDRAGOGICKÝ VÝZKUM

Andragogický výzkum se zaměřuje na tzv. andragogickou realitu. Tento výzkum má za úkol zkoumat a popisovat data v andragogické realitě. Proto zde existuje více metod a přístupů ke zkoumání jednotlivých aspektů. Řadí se do empirického výzkumu. Je tedy v zásadě praktický a vychází z lidské praxe. Avšak má i složku teoretickou. Obě tyto složky se navzájem prolínají. Jako každý výzkum má i ten andragogický svou etickou stránku a obsahuje soubor hodnot a norem, jimiž se musí řídit každý, kdo výzkum provádí. (Tamtéž, str. 15-16)

Andragogika se zaměřuje na vzdělávání dospělých ve čtyřech rovinách:

- **Makrosociální hledisko:** zaměřuje se na změny ovlivňující vzdělávání dospělých v oblasti ekonomické, kulturní, sociální, vývoj struktury kvalifikací. Pracuje se sociální skupinou při řešení globálních problémů, jako je například nezaměstnanost, nebo práce s menšinami.
- **Institucionální a organizační zázemí** – toto hledisko souvisí s možnostmi a dostupností vzdělávání dospělých.
- **Didaktické hledisko** – analyzuje vzdělávací procesy, organizaci učení. Například skupinové nebo individuální vzdělávání.
- **Individuální hledisko** – možnost jedince naplánovat si vlastní vzdělávání a jeho oblast. Zkoumá například životní problémy nebo potřeby jedince ve vztahu k učení. (Beneš, 2008, str. 35-36)

4.2.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Kvantitativní výzkum se zabývá konkrétními jevy andragogické reality. Empiricky popisuje analýzy jevů a procesů v andragogice. Má vyměřený předmět zkoumání a používá nástroje pro měření a vyhodnocování zkoumaných jevů nebo objektů.

Pracuje s hypotézami, nebo výzkumnými otázkami, které si před výzkumem určíme. Snažíme se v tomto procesu vyhnout subjektivním spekulacím. V tomto druhu výzkumu můžeme testovat a ověřovat pravdivost teorií. Výhodou také je, že poměrně rychle získáme velké množství potřebných dat. Výsledky můžeme kvantifikovat a jejich pravdivost je poměrně větší díky anonymitě a faktu, že výzkumník neovlivňuje data výzkumu. Úskalím tohoto typu výzkumu ale může být přílišné množství dat a jejich obecnost. Například opomíjená fakta, že v různých lokalitách jsou různé možnosti a potřeby zkoumaných subjektů. Dále můžeme narazit na to, že zkoumané jevy vidíme příliš kvantifikovaně, nezaměřujeme se na jedince a jeho postoje, vlastní názor.

Pozor ve výzkumu si musíme dát hned na několik úskalí. Prvním z nich je validita. Validita je zaměřená na to, aby byl výzkum pravdivý. Jde tedy hlavně o to, aby data získaná ve výzkumu byla co nejvíce validní (pravdivá).

Reliabilita je zaměřená na přesnost a spolehlivost výzkumného nástroje. Pokud budeme opakovat stejný výzkum několikrát, výsledky se nebudou příliš lišit. V andragogických výzkumech se obvykle reliabilita a validita přesně nestanovují, ale předpokládá se.

Reprezentativita je další důležitou vlastností výzkumu. Je zajištěna jedině tehdy, pokud se zkoumaný vzorek, co nejvíce přibližuje celku. Tedy pokud jeho charakteristiky jsou v co možná největší shodě s celkem. Důležitá je zde tedy teorie výběru vzorku populace. (Průcha, 2014, str. 100-110)

4.2.3 DOTAZNÍK

Metoda dotazování s použitím dotazníku jako nástroje dotazování je v současné době v České republice i v zahraničí asi nejrozšířenější v pedagogickém, potažmo andragogickém výzkumu. S pomocí dotazníku jsme schopni získat písemné odpovědi na námi dané otázky a zkoumat tak výzkumný problém s velkým počtem respondentů. (Tamtéž, str. 114)

Dotazník ve své práci budu používat hlavně kvůli tomu, že je to poměrně snadná metoda, jak získat co největší množství dat za relativně krátký časový úsek od velkého počtu respondentů. Mým cílem bude zaměřit se na přiměřenost rozsahu zkoumaného

problému – konkrétně soft skills a jejich rozvoj u dospělých. Dotazník je zpracován v elektronické formě.

Při konstrukci dotazníkového šetření bude autorka postupovat podle tohoto rámce:

- 1) Promyšlení cíle výzkumu. Jaká data bude sbírat.
- 2) Vymezení skupiny respondentů – v našem případě pouze dospělé osoby
- 3) Formulace výzkumných otázek a sestavení dotazníku
- 4) Kontrola dotazníku s dalšími osobami, aby bylo vše jasné. Doplnění dotazníku o úvodní slovo pro respondenty a poděkování. Případně vysvětlení instrukcí k vyplnění dotazníku.
- 5) Prostor pro vlastní vyjádření respondentů k tomuto problému, pokud nějaký budou chtít sdílet. (Tamtéž, str. 116-117)

4.3 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ VÝZKUMU

Cílová skupina tohoto výzkumu byla stanovena jako vzorek dospělých osob, který má již nějakou zkušenost se zaměstnáním. Pro toto dotazníkové šetření předpokládáme, že dospělá osoba je nad 18 let věku.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 86 respondentů, kteří úspěšně dokončilo celý dotazník. Dotazník byl elektronickou formou rozeslán mezi zaměstnance základních škol, managery vybraných firem (např. Johnson & Johnson, Hilti) a veřejnost oslovená na sociální síti LinkedIn.

Z celkového počtu 86 respondentů bylo 55 žen a 31 mužů. Většinou ve věku 30-49 let. Celkem devíti respondentům bylo více než 60 let a 16 respondentům bylo ve věku 20-29 let.

4.4 PRŮBĚH VÝZKUMU

Výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. K tomuto účelu autorka použila služeb webové stránky Survio. Možnost vyplnění dotazníku byl pouze elektronickou formou a umístění dotazníku na webových stránkách trvalo pouze 10 dní.

Dotazník obsahuje 38 jednoduchých otázek, které se zaměřují především na informovanost o pojmu, možnosti dalšího vzdělávání v této oblasti, motivaci dospělých rozvíjet se a učit se novým věcem. Dále se autorka snažila zjistit spokojenost zaměstnanců na jejich pracovní pozici, jestli jsou ovlivňováni jejich nadřízenými, jaká média používají při svém osobním rozvoji a vzdělávání. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 86 dospělých.

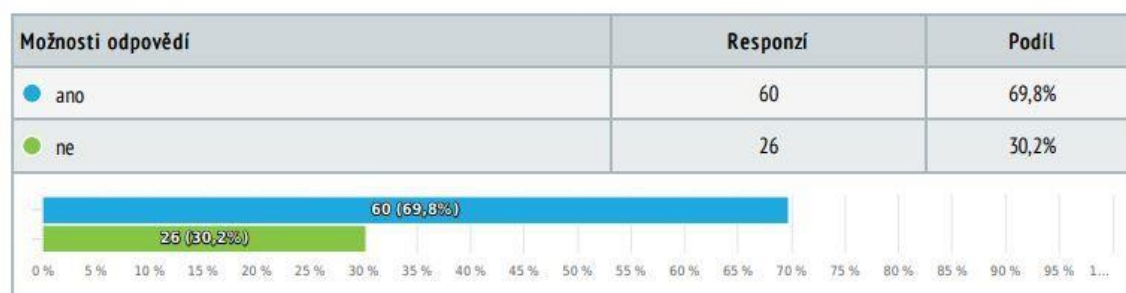
4.5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT A VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ

4.5.1 HYPOTÉZA PRVNÍ

Při formulaci první hypotézy se autorka zaměřila na obecné povědomí o termínu měkké dovednosti. Cílem bylo zjistit informovanost dospělé veřejnosti o měkkých dovednostech.

4 Víte, co to jsou měkké dovednosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 86 x, nezodpovězeno 0 x



Graf 1– Víte, co to jsou měkké dovednosti? (Zdroj: Survio – vlastní zpracování)

Hypotéza č. 1: Přibližně polovina dotázaných dospělých nebude vědět, co znamená pojem měkké dovednosti.

Z grafu je patrné, že hypotéza číslo jedna byla vyvrácena jako nepravdivá. Z pohledu na graf vyplývá, že téměř 70 % respondentů uvedlo, že ví, co znamenají měkké dovednosti. Pouze 30 % dotázaných není s tímto pojmem seznámeno, což předčilo očekávání.

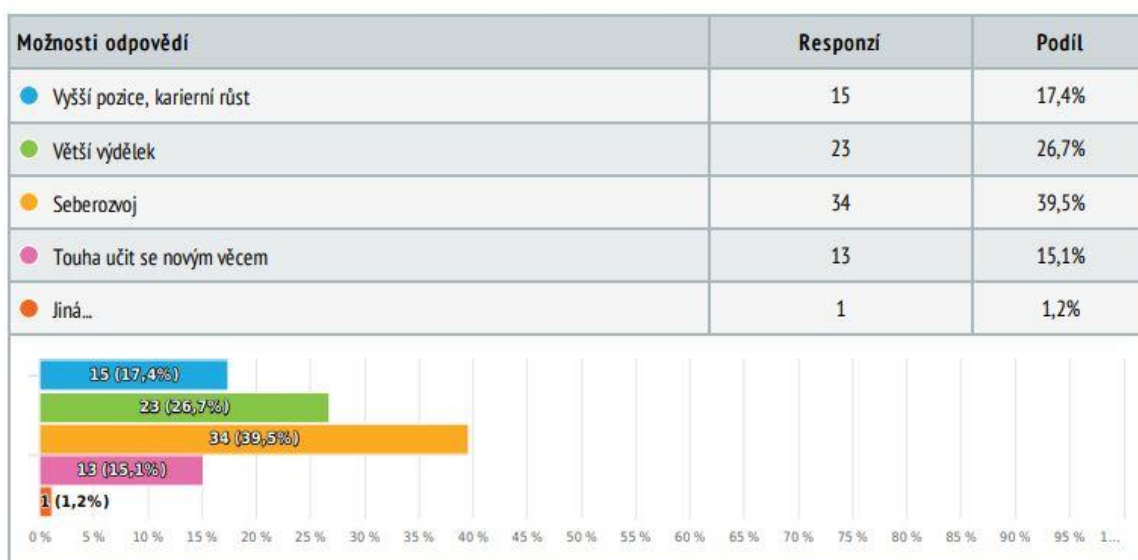
4.5.2 HYPOTÉZA DRUHÁ

Druhá hypotéza byla zaměřena na motivaci k rozvoji v oblasti měkkých dovedností. Proč je pro jednotlivce důležité vzdělávat se a posouvat dál v jeho dovednostech? Souvisí toto téma s pracovními vztahy a jejich rozvíjením, nebo se vztahuje také k osobnímu životu? Jsou ovlivněny pouze vztahy na pracovišti, nebo také běžné mezilidské vztahy?

Hypotéza č. 2: Motivací k vylepšení měkkých dovedností je především vlastní rozvoj.

14 Motivace k rozvoji měkkých dovedností u mě je:

Výběr z možností, zodpovězeno 86 x, ne zodpovězeno 0 x



Graf 2 – Motivace k rozvoji měkkých dovedností (Zdroj: Survio – vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že hypotéza číslo dvě o motivaci lidí je pravdivá. Téměř 40 % dotázaných uvedlo, že je pro ně vlastní rozvoj nejdůležitější. Toto tvrzení potvrdilo pravdivost autorčiny hypotézy. Na druhém místě se z vybraných možností umístil větší výdělek. Jak můžeme vidět, lepší finanční ohodnocení je důležitější pro téměř 27 % lidí než jejich seberozvoj. Je diskutabilní, zda jejich motivace k vyššímu výdělku neznamena z části také zajištění rodiny, reakce na inflaci, nebo získání finančních prostředků, které by se daly použít i na další vzdělávání. Jako další frekventovaná možnost se ukázala vyšší karierní pozice. Asi 17 % lidí uvedlo, že je pro ně karierní postup nejdůležitější motivací k jejich rozvoji. Dalších 15 % respondentů zaškrtno, že je pro ně nejdůležitější touha učit se novým věcem. Toto tvrzení částečně souvisí s vlastním seberozvojem. Otvírá to nové

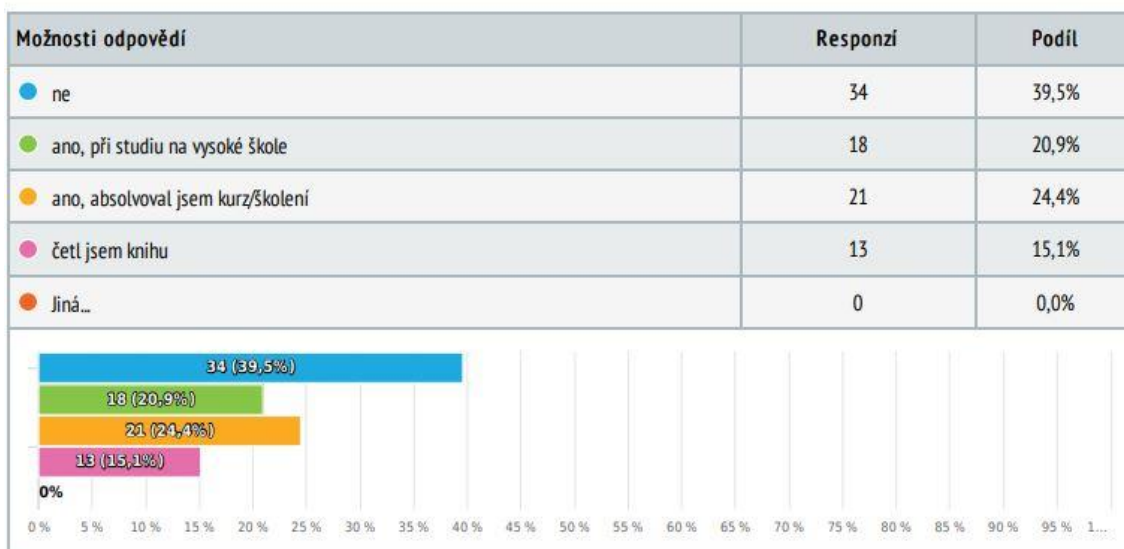
možnosti a příležitosti, získáváme nové zkušenosti, které nám pomáhají v dalších pracovních i osobních aspektech našeho života. Nové dovednosti mohou ovlivnit naše každodenní jednání, můžeme se stát rychlejšími, pečlivějšími, kreativnějšími ve všem, co děláme. Snažíme se mít přehled v neustále se měnícím světě a udržet svoje tempo. Učením se novým věcem, může být způsob, jak bojovat proti stárnutí, zdravotním problémům (rozvoj mozkové činnosti, sportovní výkony přispívají ke zdravému životnímu stylu) a stagnaci na jednom místě.

4.5.3 HYPOTÉZA TŘETÍ

V pořadí třetí hypotéza se zabývá zkušenostmi v oblasti vzdělávání v měkkých dovednostech. Vzhledem k první hypotéze, autorka předpokládala, že osobní zkušenost v dalším vzdělávání v této oblasti nebude tak rozsáhlá.

15 Mám zkušenost se vzděláním v oblasti měkkých dovedností:

Výběr z možností, zodpovězeno 86 x, nezodpovězeno 0 x



Graf 3 – Mám zkušenosti se vzděláním v oblasti měkkých dovedností? (Zdroj Survio – vlastní zpracování)

Hypotéza č. 3: Zkušenost se vzděláváním v oblasti měkkých technik má méně než polovina dotazovaných.

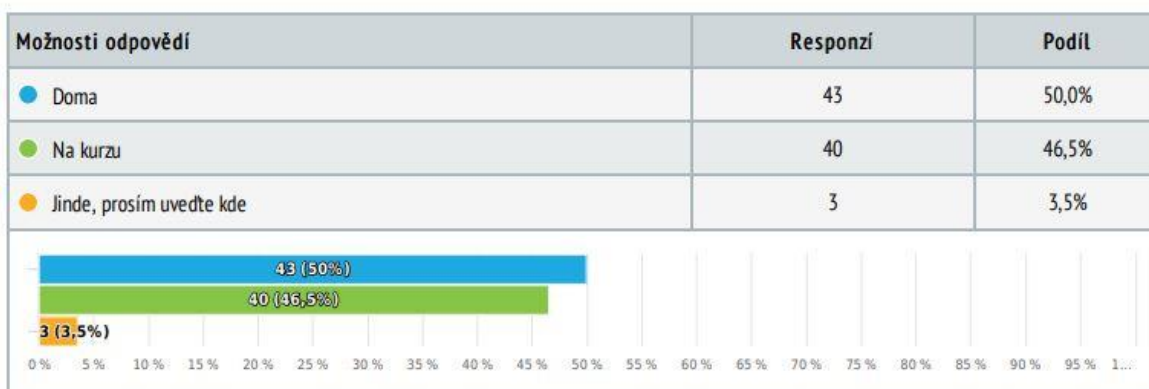
Příložený graf potvrzuje pravdivost hypotézy číslo 3. Téměř 40 % respondentů nemá žádné zkušenosti s tímto vzděláváním. Jako druhá nejvíce frekventovaná možnost je absolvování kurzu nebo školení na toto téma. Nabídka kurzů na vzdělávání je nepřehledná.

V poslední době se rozvíjí především moderní koučování. Je to aspekt seberozvoje, kdy se zvyšuje pracovní potenciál skrze vlastní rozvíjení svých možností. Pomocí koučinku můžeme dosáhnout změn v oblasti našeho jednání a chování, které zvýší naši efektivitu práce i myšlení. Budeme nacházet nové cíle ať už v pracovním, nebo osobním životě. Lépe se připravíme na změny a pochopíme naše silné a slabé stránky, na kterých můžeme pracovat. Koučování pomáhá změnit náš postoj ke změnám, zvýšit naši motivaci, získat nadhled a posunout se tam, kde opravdu chceme být. Jedná se o rozvoj celkové osobnosti a života, ne jenom v pracovní sféře. Další možností, jak se vzdělávat v této oblasti jsou vysoké školy, kde je kladen stále větší důraz na rozvoj konkrétních kompetencí. Vyplývá to i z grafu, kde můžeme vidět, že asi 21 % dotazovaných uvedlo, že má zkušenosti s tímto vzděláváním právě z vysoké školy.

S touto hypotézou souvisí i další otázky v dotazníku. Autorka se ptala na další vzdělávání zaměstnanců.

31 Kde se nejčastěji pracovní vzděláváte?

Výběr z možností, zodpovězeno 86 x, nezdopovězeno 0 x



Graf 4 – Kde se nejčastěji pracovní vzděláváte? (Zdroj Survio – vlastní zpracování)

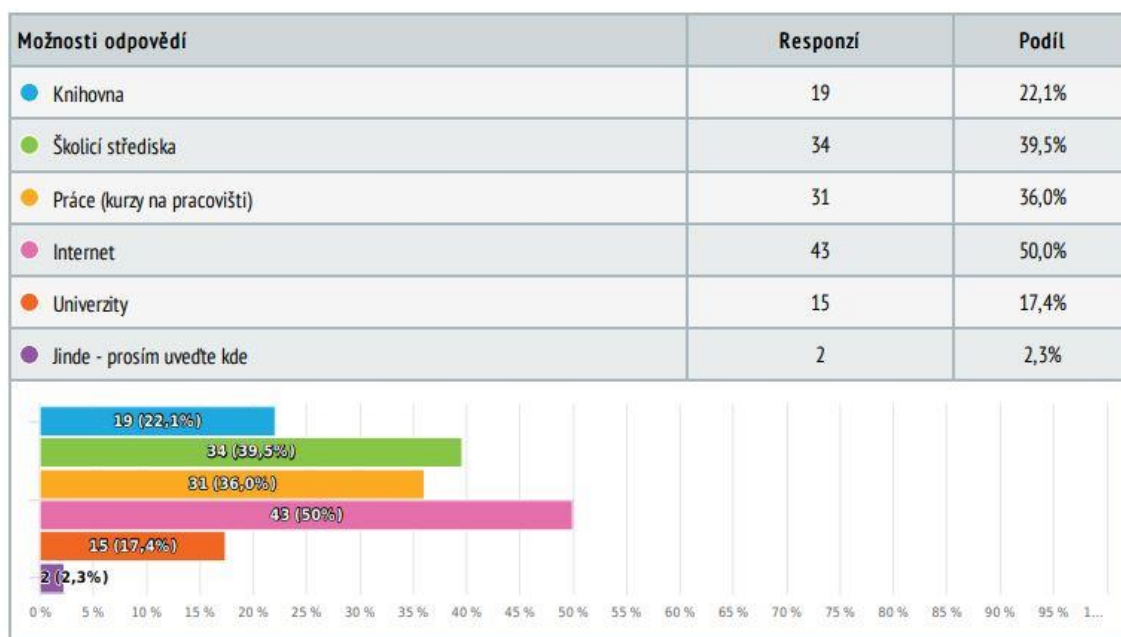
Z grafu je patrné, že většina respondentů se vzdělává doma. Toto tvrzení rozvíjí autorka v další otázce, kdy se ptá na způsoby vzdělávání. Další možností je vzdělávání na kurzu, které uvedlo necelých 47 % dotazovaných. Způsoby vzdělávání na kurzech jsou většinou v malých skupinách a jsou konkrétně zaměřené podle odvětví, ve kterém se vzdělává. Účastníci kurzu většinou obdrží certifikát o jeho absolvování. Kurzy jsou

dostupné na pracovišti, v různých vzdělávacích institucích, pořádané úřadem práce, nebo jsou dostupné online. V poslední době se oblíbenost online kurzů prudce zvyšuje.

Graf 5– Kde se konkrétně dále vzděláváte? (Zdroj Survio – vlastní zpracování)

34 Kde se dále vzděláváte?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 86 x, ne zodpovězeno 0 x



Velkou výhodou těchto kurzů je především to, že nemusíme ztrácet čas cestováním na určité místo konání, ale kurz můžeme absolvovat v pohodlí domova nebo přímo na pracovišti. Speciální technické vybavení většinou není nutné, stačí mobilní telefon nebo počítač (notebook) a připojení na internet.

Na obrázku můžeme vidět, že nejčastějším a nejrozšířenějším prostředkem k dalšímu vzdělávání je internet. Tento způsob vzdělávání využívá 50 % dotázaných. Internetové připojení je v současnosti velmi dostupné a rozšířené. Lze na něm najít hodně informací. Ovšem je zde riziko, že ne všechny informace jsou relevantní a správné. Už jenom kvůli tomu, že internet poskytuje autorům určitou míru anonymity a potenciál vyjádřit vlastní názor, který je ne vždy správný a korektní. Je tedy na místě, aby si uživatel hlídal ověřené zdroje a nespolehal na to, že vše, co nalezne na internetu je pravda. Zdroje, které se dají použít k vlastnímu studiu mohou být například vědecké články, elektronické knihy, různá videa, webináře, podcasty (zvukové stopy), online kurzy a jiné.

Dalším častým způsobem vzdělávání je návštěva školicích středisek. Jsou to různé instituce, které pořádají kurzy pod vedením zkušených lektorů, kteří předávají své znalosti a kompetence dalším účastníkům. Tento typ vzdělávání souvisí i se školením zaměstnanců na pracovišti. Spousta firem má své vlastní školicí středisko, které se orientuje a cílí na problematiku, ve které konkrétní firma podniká. Specifickou roli v této kategorii hraje i školení bezpečnosti práce.

Celých 22 % respondentů navštěvuje ke svému vzdělávání knihovnu. V knihovně naleznete k zapůjčení knihy, odborné časopisy, elektronické knihy, filmy, hudbu, mapy a další. Součástí programu knihoven bývají i přednášky, vernisáže a výstavy na nejrůznější témata.

Celkem 17 % lidí, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření uvedlo, že k dalšímu vzdělávání využívají univerzit. Mohou to být kurzy pořádané univerzitami, nebo samotné studium v bakalářských, magisterských nebo doktorských programech. Dalším typem vzdělání na univerzitách jsou programy MBA – Master of Business Administration. V současnosti stále více univerzit a vysokých škol nabízí tyto studijní programy. Zejména mezi mladými lidmi je o ně velký zájem. Jde o titul, který není akademický, ale značí profesní specializaci. Zpravidla se uvádí za jménem. Titul MBA je univerzální, celosvětový titul, který je určen pro manažery. (Zdroj: Titul MBA, 2023, online) Výuka v tomto typu programů často probíhá online a získání tohoto titulu zabere čas v řádu měsíců.

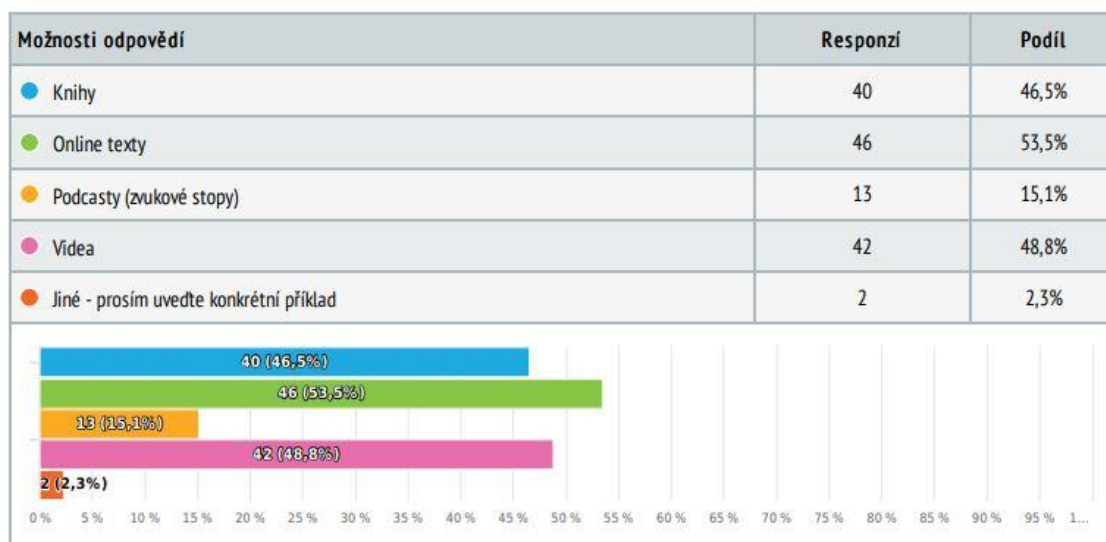
Z grafu použití médií jasně vyplývá, že nejvíce jsou používány online texty přístupné na internetu. Jak již zde bylo uvedeno, hrozí nebezpečí zavádějících informací, avšak jsou informace veřejně dobře přístupné, takže je zde možnost ověření správnosti tvrzení.

Jako druhá je zde uvedena možnost sledování videí se zastoupením téměř 49 %. Videá jsou dostupná také na internetu. Mohou to být vzdělávací videa z různých portálů a středisek, nebo již zmíněné webináře a online záznamy různých typů školení. Další velmi populární možností jsou krátká videa, která natáčí přímo uživatelé. Mohou zde sdílet své zkušenosti, dávat rady a prezentovat osobní názory. Tato videa jsou dostupná většinou na sociálních sítích nebo platformách jako je například YouTube, Instagram, LinkedIn, Facebook. Uživatelé internetu mají také přístup k široké škále dokumentárních filmů

a videí. Jsou dostupné například v archivu České televize, nebo na předplacených platformách jako je Netflix, HBO Max a další.

35 Která média ke vzdělávání používáte?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 86 x, nezodpovězeno 0 x



Graf 6 – Která média ke vzdělávání používáte? (Zdroj: Survio – vlastní zpracování)

S téměř 47 % zastoupením uvádí respondenti jako jejich oblíbené médium knihy. Ty jsou dostupné ať už na internetu, v knihovnách nebo v knihkupectvích. Stále populárnější možností jsou také elektronické knihy, které se dají otevřít v počítači nebo na osobním zařízení (čtečka elektronických knih, mobilní telefon).

Podcasty a zvukové stopy používá asi 15 % respondentů. Tato forma vzdělávání je úsporná především časem. Můžeme poslouchat namlouvenou audio knihu, nebo přímo podcast při běžných činnostech, stejně jako například hudbu. Nemusíme se tedy soustředit pouze na jednu věc, jako kupříkladu při čtení.

4.5.4 HYPOTÉZA ČTVRTÁ

Ve čtvrté hypotéze se autorka zaměřila na efektivitu práce, což je jedna z hlavních měkkých dovedností. Které faktory mohou ovlivnit efektivitu práce?

Hypotéza č. 4: Hlavní faktor, který ovlivňuje efektivitu zaměstnanců je jejich motivace a atmosféra na pracovišti.

Atmosférou na pracovišti rozumějme mezilidské vztahy, pracovní kolektiv, vedení podřízených a celkovou pohodu na pracovišti. Výsledky dotazníkového šetření autorka interpretovala následující tabulkou.

Skupina	Jednotlivé odpovědi
Benefity a platové ohodnocení	Platové ohodnocení, benefity od zaměstnavatele
Volný čas	Cestování, koníčky, aktivní odpočinek, meditace, relaxační techniky, psychohygiena, volný čas, prázdniny, dovolená
Atmosféra na pracovišti, motivace	Dobrá atmosféra na pracovišti, podpora vedení, týmová spolupráce, důsledné plánování, komunikace, kolegové, motivace, hudba
Ostatní	IT technologie, osobnostní rozvoj, rozhodnost, zkušenosti

Tabulka 2 – Co ovlivňuje efektivitu práce (Zdroj: vlastní zpracování)

Z těchto odpovědí je patrné, že kromě atmosféry na pracovišti, korektního a motivujícího vedení, dobré komunikace a týmové spolupráce je pro efektivitu práce důležité i její patřičné ohodnocení. Platové ohodnocení zmínilo 6 respondentů z 86 celkem. Oproti tomu atmosféru na pracovišti, kolegy, týmovou spolupráci a motivaci zmínilo 21 dotazovaných. Volný čas a dovolenou zmínilo 11 lidí, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Z toho se dá usuzovat, že čtvrtá hypotéza byla výzkumem podpořena a je pravdivá.

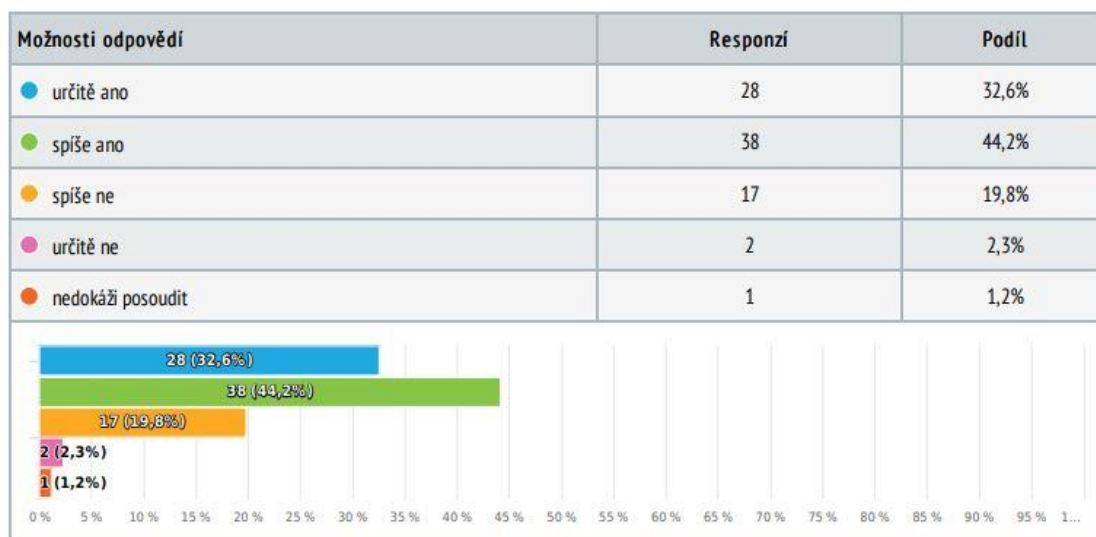
K této hypotéze se vztahují i další otázky z dotazníku. Autorka se zaměřila na ovlivnění výkonnosti v pracovní oblasti přímým nadřízeným. Otázka byla formulována: Ovlivňuje

Váš pracovní výkon styl působení/řízení Vašeho přímého nadřízeného? Na otázku odpověděly všichni dotazovaní. 66, 3 % respondentů uvedlo, že ano, styl vedení nadřízeného skutečně ovlivňuje pracovní výkon. Oproti tomu 23, 3 % zúčastněných toto tvrzení nepotvrdilo. Celých 10,5 % uvedlo, že neví. Z těchto výsledků je tedy možné usuzovat, že většina pracovníků je přímo ovlivňována stylem řízení svého vedoucího.

Další aspekt, který byl v dotazníkovém šetření zkoumán, byla motivace. Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon? Nejvyšší zastoupení měla odpověď spíše ano. Tu zaškrtnulo 44,2 % lidí. Hned vzápětí následovala možnost ano s 32,6 % odpovědí. Spíše ne, nebo určitě ne uvedlo pouze méně než 20 % dotazovaných.

27 Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Výběr z možností, zodpovězeno 86 x, nezodpovězeno 0 x



Graf 7– Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace? (Zdroj: Survio – vlastní zpracování)

Z tohoto grafu by se dalo usoudit, že většina účastníků dotazníkového šetření je ovlivněná motivací. Správný vedoucí pracovník by měl umět správně namotivovat své podřízené. Samozřejmě je asi lepší pozitivní motivace, ale v praxi se můžeme setkat i s negativní motivací. Ta přivádí zaměstnance pod tlak a je opakem příjemné atmosféry na pracovišti.

Na konkrétní možnosti motivace byla zaměřena i otázka v dotazníkovém šetření. Z odpovědí vyplývá, že velká skupina respondentů jmenovala firemní benefity jako například stravenky, automobil, lepší firemní benefity – domnívám se, že zde bylo

myšleno například příspěvky na sport, kulturu a jiné. Další skupina respondentů uvedla jako jejich motivaci k práci lepší finanční ohodnocení. Když ale autorka položila tuto otázku samostatně, téměř 63 % lidí uvedlo, že se domnívá, že je dostatečně ohodnoceno za svou práci. Z toho by se dalo usuzovat, že kdyby byli motivováni lepším finančním ohodnocením, jejich efektivita práce by se ještě zvýšila. Další skupinou podobných odpovědí byl kariérní růst. Zaměstnance tedy motivuje, pokud se na kariérním žebříčku mohou vyšplhat výš a mají možnost se dále rozvíjet. Častá odpověď se týkala i pracovní doby. Mnoho lidí by motivovalo zkrácení pracovní doby, lepší pracovní doba, méně odpracovaných hodin. Další možností je čerpání náhradního volna, nebo možnost napracovat si hodiny, které si pak budou zaměstnanci moci využít kdy chtějí. S tím souvisí i častá míra přepracování. Podle respondentů je řešením přijímat více pracovníků. Náplň práce by se tedy rozdělila na více osob. Otázkou zůstává, zda je toto řešení ekonomicky výhodné nebo únosné.

S motivací úzce souvisí i pochvala nebo docenění od nadřízených. V ideálním případě by vedoucí pracovník měl kladně ohodnotit dobře zvládnutou práci a naplnění cílů. To se ovšem neděje vždy a na zaměstnance to může působit negativně. Mohou se cítit nedocenění nebo frustrovaní.

Další možností, jak lze motivovat pracovníky je podle nich možnost dalšího vzdělávání, různé typy školení nebo například supervize. Supervize je rozšířená především u pomáhajících profesí, ale každé pracovní prostředí potřebuje nějakou formu supervize. Supervizí rozumějme zpětnou vazbu k práci od nezávislého supervizora a na základě toho stmelení kolektivu a společné řešení problematických situací. Supervizí je možné odhalit problémy a zaměřit se na jejich řešení.

Dalším faktorem, který ovlivňuje motivaci pracovníků je možnost home office – práce z domova. U některých pracovních pozic to samozřejmě není možné, ale pokud to jen trochu jde, alespoň část pracovní doby by mohla probíhat doma.

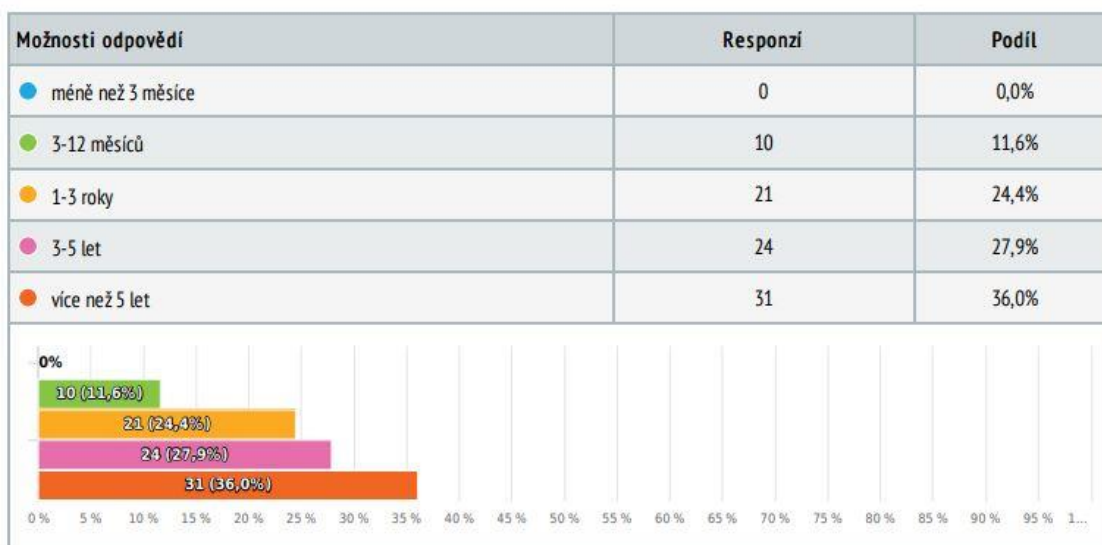
Dalším faktorem, na který se autorka výzkumu zaměřila byla spokojenost s atmosférou na pracovišti. Necelých 70 % tazatelů uvedlo, že je atmosféra na pracovišti podle nich uspokojivá. Pouze jeden člověk uvedl, že s atmosférou není spokojen. Dalších 29 % uvedlo, že je atmosféra skvělá a nechtěli by nic měnit. Podle těchto dat by se dalo usoudit,

že skupina dotazovaných je celkově na pracovišti spokojená. Pokud ne, je otázkou, zda by v této situaci chtěli dlouhodobě zůstat.

Ke spokojenosti na pracovišti se váže i doba, jak dlouho na stejné pracovní pozici lidé zůstávají.

19 Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?

Výběr z možností, zodpovězeno 86 x, nezodpovězeno 0 x



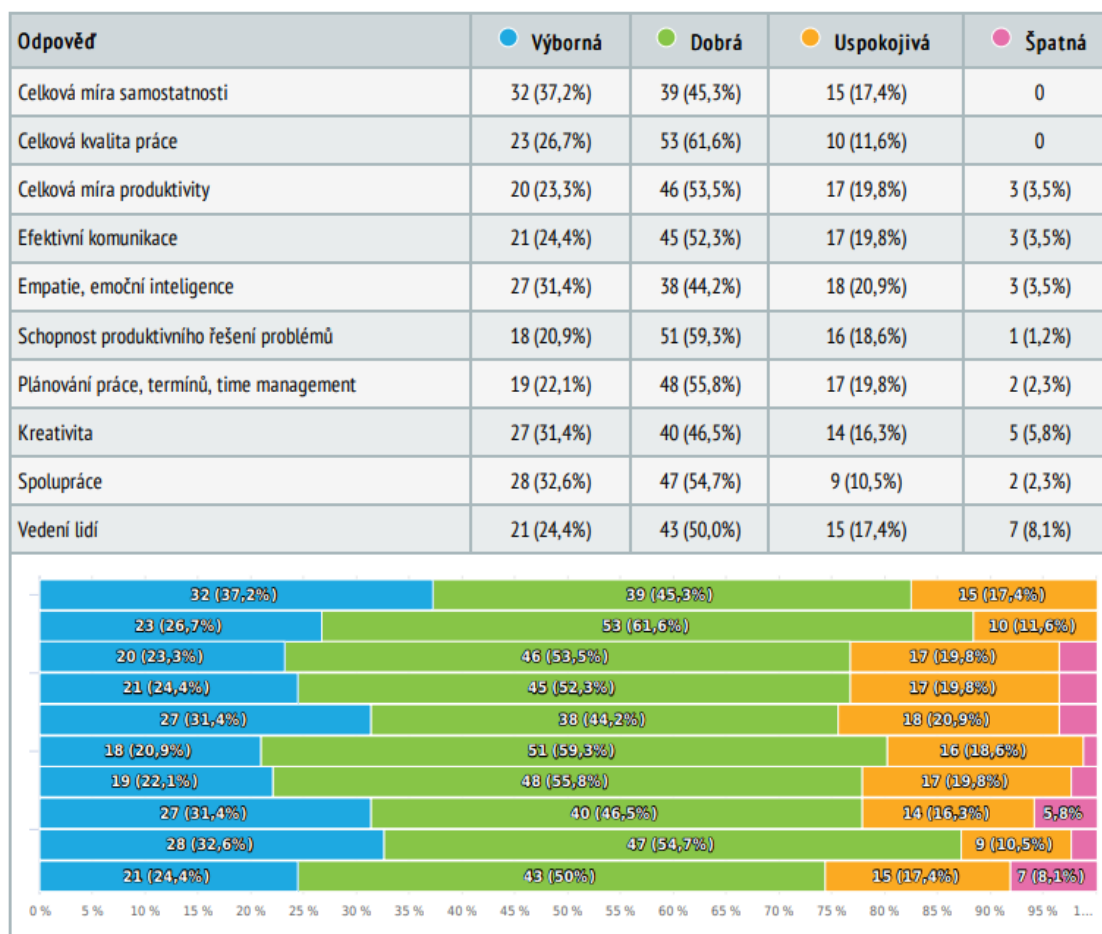
Graf 8 – Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici? (Zdroj Survio – vlastní zpracování)

Celých 36 % dotázaných uvedlo, že na stejné pracovní pozici zůstávají déle než 5 let. Tento výsledek podle hypotézy koresponduje s předešlým zjištěním, že jsou tito zaměstnanci obecně spíše spokojeni s atmosférou na pracovišti. Jejich nespokojenost by naproti tomu mohla vést až ke změně zaměstnání. Dále zaokrouhleně 28 % respondentů uvedlo, že na stejném místě zůstávají 3–5 let. Oproti tomu jen 12 % dotazovaných je na stejné pozici v časovém rozmezí do jednoho roku. Z grafu by se dalo usoudit, že většina dotazovaných nemění příliš často své pracovní pozice.

Následující graf je zaměřen na vlastní hodnocení výkonnosti jednotlivých dotazovaných. Autorka se zaměřila především na měkké kompetence zaměstnanců. Dotazovaní se měli ohodnotit v následujících kategoriích: míra samostatnosti, kvalita práce, produktivita, komunikace, empatie, emoční inteligence, schopnost produktivního řešení problémů, plánování, organizace času, kreativita, spolupráce a vedení lidí.

24 Ohodnoťte se v následujících kategoriích:

Matice výběru z možností, zodpovězeno 86 x, nezodpovězeno 0 x



Graf 9 – Ohodnoťte se v následujících kategoriích. (Zdroj Survio – vlastní zpracování)

Z grafu je jasně patrné, že většina pracovníků uvedla možnost dobrá nebo výborná. Menší procento u každé kategorie uvedlo pouze možnost uspokojivá. Největší problémy podle průzkumu dělá dotazovaným vedení lidí, kreativita, celková míra produktivity a efektivní komunikace. Jako svoje slabé stránky uváděli respondenti nejčastěji: časovou tíseň, stres pod časovým tlakem, dodržování termínů, důvěřivost, malou míru flexibility, špatně zvládanou kooperaci, nedostatečné vedení lidí, lenost, liknavost, nízkou míru motivace, příliš malou sebedůvěru, nedůslednost, nerozhodnost, neprůbojnost, přílišnou nedochvilnost, vlastní negativitu, neschopnost říkat „ne“, přílišnou sebekritiku, menší míru samostatnosti a rychlost. Oproti tomu jako své silné stránky považují nejčastěji: asertivní jednání, pracovitost, cílevědomost, kreativitu, dodržování pravidel, dodržování termínů, dochvilnost, empatii, komunikační dovednosti, pečlivost, delegování pracovních úkolů, pozitivní myšlení, přizpůsobivost, odpovědnost, samostatnost, slušnost v jednání

s lidmi, spolehlivost, zvládání zátěže a vedení lidí. Jak je z těchto odpovědí patrné, některé dovednosti tito lidé považují za svoji silnou a další za svou slabou stránku. Nedá se tedy říci, že by každý měl stejný pracovní přístup a byl dobrý ve stejných činnostech jako jiní. Proto je důležité pracovní tým vybírat pečlivě a pokud možno tak, aby ve výsledku spolupracoval kompatibilně a s co největší možnou mírou efektivity.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Důležitost rozvoje dovedností je v profesní sféře esenciální. Většina pracovníků se zaměřuje pouze na rozvoj tvrdých dovedností a znalostí. Máme sklony si myslet, že to, co nás naučí ve škole, je to nejdůležitější. V manažerském prostředí je ale přinejmenším stejně důležité rozvíjet i měkké dovednosti. Přistupovat k lidem s respektem, efektivně komunikovat, řešit problémy, umět reagovat i na stresové a vypjaté situace, plánovat si čas. Personalisté by se měli při pohovorech ptát i na otázky týkající se měkkých kompetencí. Je vhodné do týmu zařadit lidi, kteří doplňují ostatní a jsou co nejvíce kompatibilní. Vedoucí pracovníci by měli absolvovat školení, nebo kurzy na rozvoj právě těchto kompetencí. Nezastupitelnou roli hraje i supervize. V praxi se mnohdy setkáváme s audity nebo kontrolami, zaměřujícími se hlavně na dodržování norem, zákonů, toku financí a jiné. Jen málo firem ale investuje do skutečné spokojenosti zaměstnanců tím, že by je rozvíjelo například možnostmi supervize nebo určité formy řešení problémů, která by pocházela od někoho nezávislého (například kouče). Samozřejmě to není zcela univerzální a nemůže si to dovolit každá firma. Ale dle autorčina názoru to je investice do budoucnosti.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce na téma rozvoje měkkých dovedností bylo objasnit pojem soft skills v teoretické rovině a zjistit motivaci dospělých k profesnímu růstu a zdokonalování těchto dovedností a nastínit možnosti rozvoje, který je dostupný v současných podmínkách.

Pojem soft skills byl popsán v teoretické části. Byly zde vymezeny rozdíly mezi tzv. tvrdými a měkkými dovednostmi a vybrané měkké dovednosti byly popsány podrobněji. Autorka se zaměřila na témata jako je komunikace, plánování a organizace času, emoční inteligence, řešení problémů a stresu na pracovišti a v neposlední řadě také na vedení lidí a management.

V praktické části byl kladen důraz na zjištění motivace a současných možností rozvoje měkkých dovedností dospělými v produktivním věku. Z dotazníkového šetření, kde bylo celkem 86 zúčastněných respondentů vyplývá odpověď na hypotézy. První hypotéza se nepotvrdila, protože autorka se domnívala, že informovanost o pojmu „měkké dovednosti“ je menší, než se ukázalo v dotazníkovém šetření. Ostatní hypotézy se ale potvrdily. Ukázalo se, že motivace tohoto vzorku respondentů k dalšímu vzdělávání je především vlastní rozvoj. Dále se potvrdilo, že zkušenosti se vzděláním v oblasti měkkých dovedností má méně než polovina zúčastněných. Nejdostupnějším médiem pro vzdělávání je internet a nejčastější možností vzdělávání je domácí vzdělávání za pomoci internetu a dostupných knih, ale i kurzy nebo školení. Nejvíce ovlivňuje efektivitu práce motivace a příjemná atmosféra na pracovišti. Dále se autorka zaměřila na spokojenost s vedením. Z toho vyplývá, že je důležité správně sestavit pracovní tým, který bude efektivní a bude se vzájemně doplňovat. Veden by měl být asertivním, dobře zvoleným lídrem, který bude efektivně řešit problémy a zvládat komunikovat ke spokojenosti všech zúčastněných.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARNOLD, John, Joane SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON, Cary COOPER a Bernard BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARKER, Alan. *Zlepšete své komunikační schopnosti: jak získat důvěru, umět se prosadit a sebevědomě komunikovat*. Přeložil Tomáš PIŇOS. V Brně: Lingea, 2020. *Vstříc úspěchu*. ISBN 978-80-7508-609-9.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. *Pedagogika (Grada)*. ISBN 978-80-247-2580-2.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 7. dotisk. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.
- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-7359-334-6.
- HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Praha: ČMKOS, 2008. ISBN 978-80-90391-78-9.
- MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. *Praxe & kariéra*. ISBN 978-80-247-2662-5.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. *Poradce pro praxi*. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. *Pedagogika (Grada)*. ISBN 978-80-247-5232-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- 20 minute manager - managing time: Focus on what matters, avoid distractions, get things done [online]. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 2014 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/353494511/Managing-Time-HBR-20-Minute-Manager-Series>
- Active Listening: Improve Your Ability to Listen and Lead [online]. Second edition. © 2006, 2019 Center for Creative Leadership, 2019 [cit. 2023-03-06]. ISBN 978-1-60491-937-0. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/424800370/Active-Listening-Improve-Your-Ability-to-Listen-and-Lead-Second-Edition>
- ALESSANDRA, PH.D., Tony a Phil HUNSAKER, PH.D. *Communicating at work* [online]. New York: A Finance Book, 1993 [cit. 2023-02-11]. ISBN 13: 978-1-43910-496-5.
- ANDREWS, Grant. *Dealing with Stress: A Survival Guide for Students, Researchers and Writers* Essay and Thesis Writing Series [online]. Academic Coaching, 2017 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/354006470/Dealing-With-Stress-A-Survival-Guide-for-Students-Researchers-and-Writers>
- BOISSONNEAULT, Mike. *Soft skills & Leadership: HR INSIGHT FOR MANAGERS* [online]. Pennsauken: BookBaby Publishing, 2018 [cit. 2022-12-29]. ISBN 978-1-54393-596-7. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/389161547/Soft-Skills-Leadership-H-R-Insight-for-Managers>
- COVEY, Stephen R., A. Roger MERRILL a Rebecca R. MERRILL. *First things first* [online]. Miami: Mango media, 2015 [cit. 2023-02-16]. ISBN 978-1-63353-222-9. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/396838478/First-Things-First>
- KAWARSKY, Diana. *SOFT SKILLS - Volume I: A Collection of Strategies, Anecdotes, Techniques, Observations, Stories, Tactics, Advice, Experiences, Ideas, and Methods*. Lulu Publishing Services, 2016. ISBN 978-1-4834-4942-5.

- KLAUS, Peggy, Jane ROHMAN a Molly HAMAKER. The Hard Truth About Soft Skills [online]. 2. Sydney, NSW 2000, Australia: HarperCollins Publishers Australia Pty., 2007 [cit. 2023-03-01]. ISBN 9780061843549. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/163599239/The-Hard-Truth-About-Soft-Skills-Soft-Skills-for-Succeeding-in-a-Hard-Wor#>
- MORGENSTERN, Julie. Time management from the inside out: the foolproof system for taking control of your schedule—and your life [online]. 2. New York: Henry Holt and Company, 2004 [cit. 2023-02-16]. ISBN 9781429997614. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/192785963/Time-Management-from-the-Inside-Out-The-Foolproof-System-for-Taking-Control-of-Your-Schedule-and-Your-Life>
- MURPHY, Edward J. THE ESSENCE OF LEADERSHIP: HOW TO ENHANCE YOUR CAREER BY BECOMING ABSOLUTELY ESSENTIAL TO ANY EMPLOYER. [online]. Phoenix, Arizona: Career Maker Publishing, 2012 [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/264968601/The-Essence-of-Leadership-How-to-Enhance-Your-Career-by-Becoming-Absolutely-Essential-to-Any-Employer>
- MUSIAL, Bob. SOFT SKILLS. HARD RETURNS. [online]. Published by StreetSmart Business Development, 2018 [cit. 2023-03-01]. ISBN 978-1386351054. Dostupné z: https://www.scribd.com/read/391599481/Soft-Skills-Hard>Returns#a_search-menu_520778
- PUELO, Geri. MANAGE STRESS AND AVOID BURNOUT [online]. San Francisco, California: Scribd, 2022 [cit. 2023-02-20]. ISBN 9781094437101. Dostupné z: https://www.scribd.com/read/559207863/Manage-Stress-and-Avoid-Burnout#a_search-menu_771953
- ROBBINS, Matt. *EMOTIONAL INTELLIGENCE: ACHIEVING GREATER SUCCESSES IN LIFE* [online]. Copyright © 2022 Matt Robbins, 2022 [cit. 2023-02-18]. ISBN 979-8201278076. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/580712620/Emotional-Intelligence-Achieving-Greater-Successes-In-Life>
- TAYLOR, Anne. Soft Skills Hard Results [online]. Great Britain: Practical Inspiration Publishing, 2020 [cit. 2023-03-01]. ISBN 978-1-78860-138-2.

Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/436011658/Soft-Skills-Hard-Results-A-Practical-Guide-to-People-Skills-for-Analytical-Leaders#>

- TUHOVSKY, Ian. *21 Days of Effective Communication: Everyday Habits and Exercises to Improve Your Communication Skills and Social Intelligence* [online]. Online: Positive Psychology Coaching Series, 2018 [cit. 2022-12-29]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/382870671/21-Days-of-Effective-Communication-Everyday-Habits-and-Exercises-to-Improve-Your-Communication-Skills-and-Social-Intelligence-Positive-Psychology-Co>

Seznam použitých internetových zdrojů

- Titul MBA. *Cambridge business school: Vytvořil digihive* [online]. V Jámě 1, 110 00 Praha 1: © 2023 Cambridge Business School, 2023, 2023 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: https://cambschool.cz/titul-mba/?gclid=Cj0KQCQiAo-yfBhD_ARIsANr56g6_AK5qHVX9x3h9F5cgcbgLELVKgZYph5Zqt45_ZENvMtZQ65EH5-UaAmtyEALw_wcB
- NSP: Národní soustava povolání. *Národní soustava povolání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2022-12-27]. Dostupné z: http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx#Co_jsou_kompetence

SEZNAM ZKRATEK

č. - číslo

EQ - Emoční inteligence

IQ - Inteligenční kvocient

NSP - Národní soustava povolání

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1– rozdíl mezi hard skills a soft skills (NSP, online, 2022-12-27)	14
Tabulka 2 – Co ovlivňuje efektivitu práce (Zdroj: vlastní zpracování)	45

Seznam grafů

Graf 1– Víte, co to jsou měkké dovednosti? (Zdroj: Survio – vlastní zpracování)	38
Graf 2 – Motivace k rozvoji měkkých dovedností (Zdroj: Survio – vlastní zpracování)	39
Graf 3 – Mám zkušenosti se vzděláním v oblasti měkkých dovedností? (Zdroj Survio – vlastní zpracování)	40
Graf 4 – Kde se nejčastěji pracovním vzděláváte? (Zdroj Survio – vlastní zpracování)	41
Graf 5– Kde se konkrétně dále vzděláváte? (Zdroj Survio – vlastní zpracování)	42
Graf 6 – Která média ke vzdělávání používáte? (Zdroj: Survio – vlastní zpracování)	44
Graf 7– Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace? (Zdroj: Survio – vlastní zpracování)	46
Graf 8 – Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici? (Zdroj Survio – vlastní zpracování)	48
Graf 9 – Ohodnoťte se v následujících kategoriích. (Zdroj Survio – vlastní zpracování)	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Měkké dovednosti a možnosti jejich rozvoje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž b) žena

2. Kolik je Vám let?

- a) méně než 20 b) 21-29 c) 30-39 d) 40-49 e) 50-59
f) více než 60

3. V jaké oblasti pracujete?

- a) Průmysl b) Školství c) Zdravotnictví d) Management
e) Ekonomika f) Umění a kultura g) Výroba
h) Sociální práce i) Služby j) Jiná

4. Víte, co to jsou měkké dovednosti?

- a) ano b) ne

5. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: KOMUNIKACE

6. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ

7. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

8. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: RISK MANAGEMENT

9. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

10. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: ORGANIZACE ČASU

11. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: EMPATIE

12. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI

13. Ohodnoťte měkké dovednosti podle důležitosti: VÝKONNOST

(bodová škála pro otázky 5-13: ☆☆☆☆☆)

14. Motivace k rozvoji měkkých dovedností u mě je:

- a) vyšší pozice, kariérní růst b) větší výdělek c) seberozvoj
d) touha učit se novým věcem d) jiná

15. Mám zkušenost se vzděláním v oblasti měkkých dovedností:

- a) ne b) ano, při studiu na vysoké škole
c) ano, absolvoval jsem kurz/školení d) četl jsem knihu e) jiná

16. Jaké jsou Vaše silné stránky?

17. Jaké jsou Vaše slabé stránky?

18. Atmosféra na mém pracovišti je:

- a) skvělá, nic bych neměnil/a b) uspokojující c) jiná

19. Jak dlouho pracujete na současné pozici?

- a) méně než 3 měsíce b) 3-12 měsíců c) 1-3 roky d) 3-5 let
e) více než 5 let

20. Která z následujících možností nejlépe popisuje Vaši pozici ve firmě?

- a) úředník b) technik c) manager d) HR, personalista, ekonom
e) dělník f) jiná

21. Jak jste spokojeni se svojí pozicí v zaměstnání?

- a) velmi spokojen/a b) spokojen/a c) nespokojen/a
d) velmi nespokojen/a

22. Proč jste spokojen/nespokojen s Vaší pracovní pozicí?

23. Vezměte v úvahu Vaše pracovní cíle/plány. Které tvrzení nejlépe popisuje Váš výkon?

- a) překonání cílů/plánů b) cíle/plány jsou splněny
c) částečně splňuji cíle a plány d) neplním cíle a plány

24. Ohodnoťte se v následujících kategoriích:

Odpověď	Výborná	Dobrá	Uspokojivá	Špatná
Celková míra samostatnosti				
Celková míra produktivity				
Efektivní komunikace				
Empatie, emoční inteligence				
Schopnost produktivního řešení problémů				
Plánování práce, termínů, time management				
Kreativita				
Spolupráce				
Vedení lidí				

25. Co Vám v současnosti pomáhá v pracovní rovině a co zvyšuje Vaši efektivitu?

26. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl působení/řízení Vašeho přímého nadřízeného?

- a) ano b) ne c) nevím

27. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
e) nedokážu posoudit

28. Myslíte si, že jste od svého vedoucího dostatečně motivovaný/á?

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne
e) nedokážu posoudit

29. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen/a?

- a) ano b) ne

30. Sdělte mi prosím, co by Vás motivovalo k lepším pracovním výsledkům?

31. Kde se nejčastěji pracovním vzděláváte?

- a) doma b) na kurzu c) jinde

32. Navštěvujete kurzy celoživotního vzdělávání (do této kategorie zahrňte i rozšiřující vzdělávání a všechny typy školení/kurzů)

- a) ano b) ne c) občas

33. Co Vás motivuje k celoživotnímu vzdělávání?

- a) chci se rozvíjet b) chci lepší práci c) musím d) baví mě to
e) jiné

34. Kde se dále vzděláváte?

- a) knihovna b) školicí střediska c) pracoviště d) internet e) univerzity
f) jinde

35. Která média ke vzdělávání používáte?

- a) knihy b) online texty c) podcasty d) videa e) jiné

36. Jakému studiu se věnujete nejčastěji?

- a) jazyky b) informační technologie c) jiné

37. Kolik peněz ročně stojí Vaše další vzdělávání?

- a) 0-1000 Kč b) 1001 – 10 000 Kč c) 10 001-20 000 Kč d) více než 20 000 Kč

38. Připadá Vám nabídka současných možností dalšího vzdělávání dostačující?

- a) ano b) ne c) více by mi vyhovovala jiná možnost

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Barbora Škochová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Měkké dovednosti a možnosti jejich rozvoje

Rok: 2023

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 15

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.