

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

VÝZNAM ROZVOJE SOFT SKILLS U STUDENTŮ VYSOKÝCH  
ŠKOL A JEJICH NÁSLEDNÉ UPLATNĚNÍ NA TRHU PRÁCE

(se zaměřením na studenty KAE FF UP)

**Diplomová práce**

**Autor:** Bc. Jelena Kubicová

**Vedoucí diplomové práce:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2016

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Humanitní studia  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Anglická filologie - Aplikovaná ekonomická studia  
(AF-AE)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KUBICOVÁ Jelena	Boršice u Blatnice 289, Boršice u Blatnice	F130576

**TÉMA ČESKY:**

Význam rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich následné uplatnění na trhu práce

**NÁZEV ANGLICKY:**

The Significance of the Development of Soft Skills Among University Students and Their Consequent Employability on the Labour Market

**VEDOUcí PRÁCE:**

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. - *PEH KAE*

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

1. Student provede rešerši relevantní literatury a výzkumů k tématu.
2. Student zpracuje teoretickou a praktickou část dle zadaného tématu.
3. Student stanoví cílové skupiny a zkoumané měkké dovednosti.
4. Student formuluje hypotézu.
5. Student analyzuje cílové skupiny a zkoumané měkké dovednosti
6. Student provede interpretaci výsledků analýzy a stanoví závěr.
7. Student bude svůj postup práce pravidelně konzultovat s vedoucím práce.
8. Práce bude napsána dle standardů závěrečných prací UP a KAE FF UP.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

GOLEMAN, Daniel. Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ. 1. vyd. Praha: Columbus, 1997, 348 s. ISBN 80-859-2848-5.

MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, 183 s. Praxe. ISBN 978-802-4726-625.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

Podpis studenta:

*Kubíková*

Datum:

*20.5.2014*

Podpis vedoucího práce:

*Seitlová*

Datum:

*20.5.2014*

### Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Význam rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich následné uplatnění na trhu práce“ (se zaměřením na studenty KAE FF UP) vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## Poděkování

Mnohokrát děkuji PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za odborné vedení mé magisterské diplomové práce, za spolupráci při přípravě a zpracování dotazníků k výzkumu, za její podnětné rady a cenné připomínky. Dále bych ráda poděkovala PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za její pomoc a vstřícnost při zpracování této diplomové práce, a v neposlední řadě také všem, kteří byli ochotni zúčastnit se výzkumu.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
<b>1 SOFT SKILLS .....</b>	<b>10</b>
1.1 VÝZNAM PRO OSOBNÍ A PROFESNÍ ŽIVOT .....	11
1.2 EMOČNÍ INTELIGENCE .....	12
<b>2 VYBRANÉ SOFT SKILLS .....</b>	<b>14</b>
2.1 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI .....	14
2.1.1 Aktivní naslouchání .....	15
2.1.2 Empatie .....	16
2.1.3 Asertivita .....	16
2.2 PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI.....	17
2.2.1 Zvládání nervozity .....	17
2.2.2 Umění přesvědčit .....	18
2.3 ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ .....	18
2.3.1 Pochvala, kritika.....	20
2.3.2 Vyjednávání a projednávání.....	20
2.4 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE .....	21
2.4.1 Týmové role .....	22
2.5 TIME MANAGEMENT .....	23
2.5.1 Stanovení priorit a plánování času .....	23
2.5.2 Rozpoznání zlodějů času .....	24
2.6 SELF MANAGEMENT .....	25
2.6.1 Sebeovládání, disciplína.....	26
2.6.2 Zvládání stresu .....	26
2.6.3 Schopnost učit se.....	27
2.7 VŮDČÍ DOVEDNOSTI (LEADERSHIP).....	28
2.7.1 Zadávání úkolů a delegování .....	28
2.7.2 Motivace ostatních .....	29
2.7.3 Zpětná vazba .....	29
2.8 ŽÁDANÉ POSTOJE .....	30
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ A METODY ROZVOJE SOFT SKILLS.....</b>	<b>31</b>
3.1 ŠKOLENÍ A TRÉNINKY .....	32
3.1.1 Metody tréninku .....	33
3.2 KONZULTACE A KOUČOVÁNÍ.....	34
3.3 UČENÍ Z VÝKONU .....	34
3.4 DISTANČNÍ METODY, E-LEARNING.....	35
3.5 ZKUŠENOST JAKO ZDROJ UČENÍ A ROZVOJE.....	36
<b>4 KOMPETENCE .....</b>	<b>38</b>
<b>5 ABSOLVENT KATEDRY APLIKOVANÉ EKONOMIE .....</b>	<b>40</b>
5.1 BAKALÁŘSKÉ STUDIUM NA KAE .....	41
5.1.1 Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii.....	41

5.1.2	Ruština se zaměřením na hospodářsko-právní a turistickou oblast	41
5.1.3	Polština se zaměřením na hospodářsko-právní a turistickou oblast .....	42
5.1.4	Ukrajínština se zaměřením na hospodářsko-právní a turistickou oblast .....	42
5.1.5	Aplikovaná ekonomická studia .....	43
5.1.6	Japonština pro hospodářskou praxi .....	43
5.1.7	Další možnosti studia na KAE .....	44
5.2	NAVAZUJÍCÍ MAGISTERSKÉ STUDIUM NA KAE .....	44
5.2.1	Odborná francouzština pro hospodářskou praxi .....	44
5.2.2	Aplikovaná ekonomická studia .....	45
<b>II</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU .....</b>	<b>47</b>
6.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU .....	47
6.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	48
<b>7</b>	<b>VÝZKUM MEZI STUDENTY KAE.....</b>	<b>49</b>
7.1	METODOLOGICKÝ RÁMEC A METODA ZÍSKÁVÁNÍ DAT.....	49
7.2	CHARAKTERISTIKA VZORKU.....	50
7.3	ETICKÉ PROBLÉMY A ZPŮSOBY ŘEŠENÍ .....	51
7.4	VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE .....	51
7.4.1	Sociodemografické údaje .....	52
7.4.2	Informace o soft skills .....	58
7.4.3	Soft skills důležité pro vybraná povolání .....	66
<b>8</b>	<b>VÝZKUM MEZI VYBRANÝMI ZAMĚSTNAVATELI.....</b>	<b>67</b>
8.1	METODOLOGICKÝ RÁMEC A METODA ZÍSKÁVÁNÍ DAT.....	67
8.2	CHARAKTERISTIKA VZORKU.....	69
8.3	ETICKÉ PROBLÉMY A ZPŮSOBY ŘEŠENÍ .....	70
8.4	VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE .....	70
<b>9</b>	<b>SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ .....</b>	<b>80</b>
9.1	MOŽNOSTI ROZVOJE SOFT SKILLS NA FF UP .....	83
9.1.1	Studentské organizace .....	83
9.1.2	Nabídka kurzů na Filozofické fakultě .....	84
<b>10</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>87</b>
<b>11</b>	<b>ZÁVĚRY .....</b>	<b>89</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>92</b>
	<b>ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>94</b>
	<b>ABSTRACT OF THESIS.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce vznikla v souvislosti s diskusemi a články, které se zabývají tím, že dovednosti typu komunikačních dovedností a jednání s lidmi, pro které se používá pojem soft skills, mohou při pracovním pohovoru hrát stejně důležitou roli jako odborné znalosti, označované jako hard skills. Samotné vědomosti totiž pro získání zaměstnání v konkurenčním prostředí často nestačí a jsou vyžadovány také jiné aktivity nebo dovednosti, které daného člověka zvýhodní od ostatních uchazečů o zaměstnání. Studenti, kteří se věnují při studiu jak rozvoji hard skills, ale také soft skills, mohou mít ve srovnání s ostatními studenty výhody, například při hledání zaměstnání.

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, na jaké oblasti soft skills se mají studenti Katedry aplikované ekonomie zaměřit, aby byli při pohovoru u zaměstnavatelů žádaní. Ke splnění tohoto hlavního cíle je zapotřebí splnit dílčí cíle diplomové práce.

Prvním dílčím cílem této práce je získat informace o tom, co jsou soft skills, jak se třídí, jak je možné je rozvíjet a jaký je profil absolventů Katedry aplikované ekonomie.

Druhým dílčím cílem je zjistit, jak jsou studenti Katedry aplikované ekonomie Filozofické fakulty připraveni pro své budoucí zaměstnání z pohledu soft skills. Zjistíme, jak studenti hodnotí svoji úroveň teoretických znalostí i praktického využití soft skills. K rozvoji soft skills nemusí být na univerzitě mnoho času a proto je vhodné, aby studenti rozvíjeli své soft skills i mimo prostředí univerzity. Z tohoto důvodu zjistíme, jak studenti rozvíjí své soft skills a jaké povolání by po ukončení studia chtěli vykonávat.

Třetím dílčím cílem práce je prozkoumat, co z hlediska soft skills preferují zaměstnavatelé u absolventů humanitních a ekonomických oborů při pracovním pohovoru. Zjistíme, na které soft skills kladou zaměstnavatelé důraz a jakou roli hrají soft skills při pracovním pohovoru.

Na základě vlastních zkušeností získaných v průběhu studia, informací z odborných článků a často se objevujícího požadavku komunikačních dovedností v pracovních nabídkách si stanovujeme hlavní hypotézu a domníváme se, že budou jak studenti, tak zaměstnavatelé hodnotit komunikační dovednosti nejlépe.

V závěru bude po vzájemném porovnání výsledků obou výzkumů zjištěno, na které oblasti rozvoje by se měli studenti zaměřit, aby byli při pohovoru u zaměstnavatelů žádaní.

Tato diplomová práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretickou část tvoří pět kapitol, které směřují k naplnění prvního dílčího cíle práce. V teoretické části je nejprve v první kapitole definován pojem soft skills, jejich význam pro profesní a osobní život a souvislost soft skills s emoční inteligencí. Druhá kapitola popisuje vybrané oblasti soft skills. Třetí kapitola je věnována metodám vzdělávání a rozvoji soft skills. Čtvrtá kapitola se zabývá kompetencemi a jejich vztahu k soft skills. V páté kapitole je věnována pozornost absolventům Katedry aplikované ekonomie a je charakterizován profil absolventa oborů Katedry aplikované ekonomie.

Empirická část je tvořena dvěma výzkumy. Jedná se o kvantitativní výzkum mezi studenty oborů Katedry aplikované ekonomie, který vede k naplnění druhého dílčího cíle práce. A dále kombinovaný výzkum mezi zaměstnavateli, který směřuje ke splnění třetího dílčího cíle práce. První výzkum mezi studenty zjišťuje, jak hodnotí studenti své teoretické znalosti a praktické využití soft skills, jak se snaží je rozvíjet a jaké povolání by po studiu chtěli vykonávat. Na základě povolání, které jsou studenty často uváděny je vytvořen, podle Národní soustavy povolání, seznam soft skills, které jsou pro daná povolání důležité. Druhý výzkum mezi zaměstnavateli se zaměřuje na zjištění soft skills, na které kladou zaměstnavatelé důraz a jakou roli hrají soft skills při pracovním pohovoru. Jedná se o kombinovaný výzkum, který je proveden metodou dotazníkového šetření a je doplněn o informace získané z rozhovorů. Po prezentování výsledků obou výzkumů jsou získané poznatky vzájemně porovnány a jsou z nich vyvozeny závěry. Tato část je dále doplněna možnostmi rozvoje soft skills, které Filozofická fakulta studentům nabízí.

Závěry diplomové práce přináší poznatky, které jsou významné především pro studenty. Tato diplomová práce může pomoci odpovědět studentům na otázku, které dovednosti by měli ovládat a rozvíjet již v průběhu studia, aby byli po ukončení studia žádanými na pracovním trhu a mohli zaujmout zaměstnavatele. Tato práce přináší také zajímavé poznatky pro studenty, kteří by rádi rozvíjeli své soft skills, umožňuje jim jednodušší orientaci v nabídce možností rozvoje soft skills, na Filozofické fakultě Univerzity Palackého, při snaze zaměřit se na rozvoj soft skills, které jsou důležité pro vybraná povolání.



# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SOFT SKILLS

Člověka tvoří obecně tři základní složky: vlastnosti a osobnostní rysy, dovednosti a vědomosti. Vlastnosti a osobnostní rysy jsou většinou vrozené a těžko ovlivnitelné. Jedná se například o temperament, kreativitu, optimismus a pesimismus. Druhou složkou jsou dovednosti, které lze částečně měnit. Do této skupiny patří právě soft skills. Jedná se například o vyjednávací schopnosti, zvládnání stresu, empatii, logické myšlení nebo schopnost rozhodovat se. Třetí složka osobnosti člověka je tvořena nabytými vědomostmi, které lze měnit nejlépe. Jsou to takzvané hard skills. Sem patří například odborné znalosti z matematiky nebo jazyků, postupy pro práci (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 24).

Soft skills, (měkké dovednosti), jsou často vymezeny právě ve vztahu k hard skills (tvrdé dovednosti). Soft skills jsou ve srovnání s tzv. hard skills těžko měřitelné. Je těžké změřit, jak dobří jsou lidé posluchači nebo jak jsou schopni vyjednávat. Zatímco hard skills, lze snáze změřit například inteligenčním kvocientem (IQ) nebo jiným testem (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 22).

*„Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory, jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty“* (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 13).

*„Mluvíme-li o měkkých dovednostech, jde vždy o lidi a jejich vzájemné vztahy. Měkké dovednosti se přitom týkají toho, JAK spolupracovat, ne CO dělat. JAK spolupracovat se týká osobní a lidské roviny, která mám mnoho vrstev. Záleží na tom, jak spolu vycházíme, jak se cítíme a myslíme, jaké hodnotové představy, motivy a potřeby máme a společně sdílíme“* (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 21).

Soft skills jsou *„... those skills – over and above the technical knowledge and expertise in the chosen field – required for an individual to relate to and survive and succeed in his or her environment“* (Gopaldaswamy a Mahadevan, 2010, s. 3).

Soft skills lze tedy charakterizovat jako dovednosti, které:

- vyjadřují, jak člověk vnímá vlastní chování i chování ostatních lidí,
- souvisí s lidmi, jejich vzájemnými vztahy a spoluprací,

- tvoří je konkrétní dovednosti, například: komunikační dovednosti, empatie, zvládání stresu, schopnost spolupracovat a řešit konflikty,
- lze měnit a rozvíjet, ale je těžké je změřit,
- pomáhají přežít a uspět v daném prostředí.

Soft skills lze rozdělit do tří oblastí dle zaměření (Mühleisen a Oberhuber, 2008):

- Osobní kompetence: označují schopnosti a vnímání ve vztahu sám k sobě.
- Sociální kompetence: se týkají schopnosti kontaktu s ostatními lidmi a okolím.
- Metodické kompetence: tvoří schopnosti řešit úkoly.

Soft skills jsou tvořeny velkým počtem dovedností z různých oblastí. Je proto obtížné určit, které dovednosti jsou důležitější a které jsou naopak méně důležité, stejně tak jako je rozvoj jednotlivých dovedností velmi individuální.

## 1.1 Význam pro osobní a profesní život

Situace na pracovním trhu i při výkonu pracovních pozic se mění, nároky na pracovníky jsou vysoké, proto musí být zejména lidé, kteří se ucházejí o vyšší pozice, schopni se změnám přizpůsobit, být ochotní dále se vzdělávat, odolávat stresu, umět ostatní přesvědčit, umět prezentovat své názory a mnoho dalšího. K zvládnutí změn jim mohou pomoci právě soft skills.

Personalisté kladou při výběrových řízeních často důraz nejen na odborné znalosti, ale také na emocionální stránku uchazeče. Neznamená to ale, že by znalosti byly méně důležité. Nicméně je velmi důležité, jak umí člověk jednat s lidmi, jak zapadne do pracovního kolektivu a jestli je komunikace s ním příjemná. Právě takové rozdíly mohou hrát důležitou roli při výběru uchazečů se stejnou kvalifikací. Soft skills jsou důležité nejen při výběrovém řízení, ale také ve většině pracovních oblastech na různých úrovních řízení. Efektivní komunikace, tolerance, otevřenost a důvěra jsou důležité i v oblasti mezilidských vztahů (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 13-16).

Mühlenstein a Oberhuber (2008, str. 22) uvádí, že význam soft skills ukazují také výsledky výzkumu, kdy bylo zjištěno následující:

- Úspěšní manažeři mají velmi rozvinuté sociální a emocionální dovednosti.
- Společnosti s rozvinutými sociálními dovednostmi uplatňují lépe management znalostí.

- Firmy, kde se uplatňuje týmově orientované vedení, jsou mnohem efektivnější.
- Ve firmách, kde je kladen důraz na rozvoj měkkých dovedností, jsou zaměstnanci více spokojeni.

## 1.2 Emoční inteligence

Lidé, kteří mají dobře rozvinuté soft skills, jsou považováni za emocionálně inteligentní. Emoční inteligence tvoří základ pro rozvoj ostatních soft skills. Emoční inteligence (EI), schopnost správně vnímat své pocity i pocity ostatních lidí, má velký vliv na životy lidí. Takoví lidé umí dobře komunikovat, pozorovat a vnímat sami sebe i okolí, jsou schopni vcítit se do ostatních a jsou motivováni (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 14).

Goleman (1997, s. 42) definuje emoční inteligenci jako *“... schopnost dokázat sám sebe motivovat a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.”*

Emoční inteligenci tvoří podle Golemana 5 složek (1997, s. 50-51):

1. Znalost vlastních emocí: Sebeuvědomění, to znamená vědět a chápat co v určitém okamžiku člověk cítí.
2. Zvládání emocí: Sebeovládání, které znamená umět zabránit pocitům úzkosti, rozčilení.
3. Schopnost sám sebe motivovat: Pomáhá soustředění se na splnění cíle, potlačení zbrklosti, odložení odměny.
4. Vnímavost k emocím jiných lidí: Empatie vyjadřuje schopnost dívat se na problém jinýma očima a vnímat potřeby jiných lidí.
5. Umění mezilidských vztahů: Schopnost odhadnout společenské vztahy a situace, umění přesvědčit, vést, spolupracovat.

Bradberry a Greaves (2013) popisují emoční inteligenci jako 2 hlavní složky: osobní a sociální dovednosti. Emoční inteligence se celkem skládá ze 4 základních dovedností (Bradberry a Greaves, 2013, s. 35-36):

Osobní dovednosti (tzn. uvědomovat si vlastní emoce a ovládat je):

1. Sebeuvědomění
2. Self-management

Sociální dovednosti (tzn. chápání nálad ostatních lidí, zkvalitňování vztahů):

3. Řízení vztahů
4. Sociální povědomí

Hodnocení emoční inteligence (emoční kvocient EQ) bývá často definováno v souvislosti s kognitivní inteligencí (intelligenční kvocient IQ), která vyjadřuje schopnost učit se. Emoční inteligenci je ale těžší měřit a není možné předpokládat emoční inteligenci na základě IQ. Ve společnosti se ukazuje, že přestože má člověk dobré vzdělání a vysoké IQ, neznamená to ještě zaručený úspěch v životě. K tomu může dopomoci emoční inteligence, tedy ovládání emocí a vytváření dobrých mezilidských vztahů. Lidem s průměrnými znalostmi a kvalitami se proto může dařit lépe, než nadprůměrně inteligentním lidem (Bradberry a Greaves, 2013, s. 15-32). Vysoké IQ dle Golemana (1997, s. 43-44) také není zárukou úspěchu a štěstí v životě. Emoční inteligenci můžeme rozvíjet a rozvinutost citových schopností člověka rozhoduje o tom, jak umí využít jeho ostatní schopnosti.

Bradberry a Greaves (2013, s. 31-34) tvrdí, že každý člověk má tři různé vlastnosti: EQ, IQ a osobnost. Míru rozvinutosti jedné vlastnosti nelze předpokládat na základě druhé. Pouze EQ je proměnlivá a lze ji zlepšovat a měnit. Tito autoři také vyzdvihují význam EQ v souvislosti s vyšší platu. Lidé s vyšším EQ mají vyšší příjmy, než lidé s nízkým EQ.

Význam emoční inteligence pro úspěch vyjadřují také následující výroky na obalu knihy *Emoční inteligence: „Devadesát procent nejúspěšnějších lidí má vysokou emoční inteligenci. Koeficient emoční inteligence je dvakrát důležitější než IQ, chcete-li se dostat tam, kam si přejete. Můžete si dovolit to ignorovat?“* (Bradberry a Greaves, 2013).

Význam soft skills nespočívá pouze v jejich znalosti a rozvoji v praxi. Soft skills provází člověka celým pracovním procesem i osobním životem a ovlivňuje jeho kvalitu. Není cílem naučit se a umět využívat všechny soft skills perfektně a okamžitě. To pravděpodobně ani není v silách žádného člověka. Je ale důležité nejdříve postupně poznávat sám sebe, své silné a slabé stránky, pracovat na sobě a následně se snažit poznat a chápat ostatní. Jedná se o učení, které trvá celý život.

## 2 VYBRANÉ SOFT SKILLS

V dnešní době získávají soft skills větší význam, s tím také souvisí, že mohou být definovány další dovednosti, které jsou důležité pro osobní i pracovní život. V určitých profesích mohou mít dané soft skills různý význam. Jednotlivé soft skills pro účely této diplomové práce byly vybrány na základě často popisovaných kategorií soft skills v nastudované literatuře, především z knih *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími* od autorů Gabriele Peters-Kühlinger a Johna Friedela a *„Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi“*, jejími autory jsou Stefan Mühleisen a Nadine Oberhuber.

Seznam vybraných soft skills je dále inspirován třemi nejdůležitějšími oblastmi soft skills, které uvádí Plamínek (2013, s. 82). Mezi tyto tři oblasti patří komunikační dovednosti (např. prezentační dovednosti, naslouchání druhým), dovednosti vztahů mezi lidmi (např. spolupráce, zvládání konfliktních situací, vyjednávání) a schopnost vést a řídit lidi (např. motivace, vytváření podmínek pro spolupráci).

Cílem této práce není podat detailní popis všech soft skills. Tato kapitola slouží k základnímu definování a seznámení s vybranými kategoriemi soft skills, s uvedením příkladů dovedností ke každé kategorii, a to především pro účely empirické části této diplomové práce, kde budou vybrané soft skills zkoumány z pohledu studentů a zaměstnavatelů. Jednotlivé soft skills jsou rozděleny do sedmi základních kategorií.

### 2.1 Komunikační dovednosti

*„Komunikací se rozumí vzájemná výměna myšlenek slovem, písmem nebo obrazem“* (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 36).

Komunikaci lze rozdělit na dvě komunikační hladiny: věcnou a vztahovou. Věcné informace v komunikaci se týkají faktů a tématu komunikace. Vztahové informace souvisí s pocity a vztahy mezi komunikujícími. Dalším častým rozdělením komunikace je dělení na verbální a neverbální složku (Plamínek, 2012a, s. 43).

Verbální komunikace je komunikace prostřednictvím slov. Verbální komunikaci lze rozdělit také na ústní a písemný projev. K verbální komunikaci patří také paralingvistika (např. tón hlasu, intonace). Neverbální komunikace je mimoslovní komunikace prostřednictvím lidského těla, řeči těla. Jedná se o komunikaci

prostřednictvím například gest, mimiky, doteků. Neverbální komunikace je starší a méně kontrolovaná. Pokud spolu lidé komunikují, informace sdělované prostřednictvím řeči těla ovlivňují lidi více, než verbální komunikace. Společnost lidi ale učí soustředit se především na fakta a verbální sdělení, zatímco neverbální projevy jsou vnímány a vysílány nevědomě. Vědomé vnímání řeči těla je ale příležitostí pro rozvoj komunikace a porozumění (Plamínek, 2012a, s. 44).

Dobré komunikační dovednosti spočívají v tom, že jsou informace sdělovány ve správném okamžiku a lidé jsou také schopni ve správnou chvíli mlčet. Komunikace závisí na schopnosti a zodpovědnosti mluvčího (odesílatele zprávy) předat zprávu posluchači (příjemce zprávy) tak, aby byla jasná a správně pochopena. Je velmi důležité zmírnit, že je rozdíl mezi tím, co člověk sděluje a co tím myslí. Často jsou totiž vyjadřovány například žádosti („Zajdi prosím koupit kávu.“) jako sdělení („Už nemáme kávu.“). Díky tomu mohou vznikat komunikační šumy (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 36).

### **2.1.1 Aktivní naslouchání**

V komunikaci podle Tureckiové (2007, s. 74) nejde pouze o sdělování informací, ale také o naslouchání druhému člověku. Naslouchání neznamená pouze slyšet, co partner říká, znamená to snažit se získávat další informace o věcné i pocitové stránce toho, co je sdělováno. „*Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje také schopnost pozorovat a adekvátně vyhodnocovat neverbální komunikaci původce sdělení a reagovat na ni*“ (Tureckiová, 2007, s. 75).

Postup aktivního naslouchání probíhá v jednotlivých fázích (Tureckiová, 2007, s. 74-75):

1. Stimulace ke komunikaci: dát najevo zájem.
2. Přeformulování sděleného jinými slovy: dát najevo, že posluchač opravdu poslouchá.
3. Vyjasnění sděleného: ověření, zda posluchač správně rozuměl.
4. Reflexe: projevení porozumění partnerovým pocitům při komunikaci.
5. Shrnutí: ocenění proběhlé komunikace.

### 2.1.2 Empatie

Základem efektivní komunikace je empatie. „*Schopnost vcítit se (empatie) je schopnost a ochota porozumět lidem, pochopit jejich chování, jednání, záměry, potřeby, pocity a myšlenky, jakož i vztahy mezi nimi*“ (Peters- Kühlinger a Friedel, 2007, s. 47).

Existují tři hlavní možnosti, jak lze rozvíjet své schopnosti chápat a rozumět potřebám a pocitům ostatních lidí: naslouchání, pozorování a představivost. Při naslouchání je důležité vžít se do situace druhé osoby a věnovat jí plnou pozornost. Lidé snáze vyjeví své pocity, pokud uvidí, že jim posluchač věnuje pozornost. Je důležité udělat si na druhého člověka čas, naslouchat a nemluvit. Významná je také zpětná vazba, kterou dává posluchač najevo, že partnera vnímá. Druhou důležitou možností rozvoje empatie je pozorování, jelikož málokdo otevřeně řekne, co cítí. Díky pozorování lze zjistit, že je někdo rozzlobený nebo demotivovaný. Třetí možností k rozvoji empatie je představivost. Představivost spočívá ve vytvoření si představy o tom, jak by se posluchač zachoval sám v dané situaci (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 51-52).

### 2.1.3 Asertivita

Mezi důležité komunikační dovednosti patří také asertivita. Asertivita je styl komunikace, kdy se lidé cítí více emočně svobodní. Asertivita souvisí s respektem k sobě samému i k ostatním lidem. Asertivní člověk má dostatečné sebevědomí a umí přiznat chybu. Takový člověk se nebojí projevit svá přání a myšlenky, ale respektuje ostatní lidi a umí dělat kompromisy. Asertivní člověk umí odhadnout, kdy je dobré reagovat asertivně a kdy je dobré nechat věci být. V případě, že chtějí lidé vycházet dobře s ostatními lidmi, je vhodné myslet na jejich vlastní práva a povinnosti v komunikaci. Mezi povinnosti patří tolerance, takt, diskrétnost a respektování svobody druhého člověka. Práva v komunikaci charakterizuje desatero asertivních práv, kam patří například právo změnit vlastní názor nebo právo dělat chyby a být za ně odpovědný (Dušková, nedatováno).

Odborná literatura nabízí řadu technik a rad pro zlepšení komunikačních dovedností. Efektivní komunikace ale vyžaduje čas a snahu využívat poznatky v praxi. Komunikační dovednosti jsou velmi důležité, jsou totiž potřebné i v dalších oblastech soft skills, jako je například zvládání konfliktů, prezentování, nebo při práci v týmu.



## 2.2 Prezentační dovednosti

Umění předávat různá fakta, návrhy nebo myšlenky poutavě a nenudit posluchače vyžaduje určitý trénink a přípravu. Při prezentaci směřují informace zejména jedním směrem a je na prezentujícím, aby si připravil jasnou argumentaci, zajímavý obsah a aby byla prezentace také zábavná. Posluchači sehrávají spíše pasivní roli (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 149).

Prezentování lze ale také chápat jako dialog mezi řečníkem a posluchači. Průměrní řečníci se zaměřují na svůj výkon, a to, co ostatním představí. Nejlepší řečníci se ale soustředí především na posluchače. Řečník by se měl zaměřit na to, co posluchači znají, co je zajímavé, co očekávají a co by je mohlo přesvědčit. Řečník musí své posluchače pochopit, hovořit s nimi srozumitelným jazykem a zajímavě. Schopnost přesvědčit druhé a upoutat jejich pozornost vychází z Aristotelovy Rétoriky. Řečník by ve svém projevu měl uvádět tři druhy důkazů: logos (logický důvod poslouchat), pathos (využití emocí k ovlivnění posluchače) a ethos (respekt, důvěryhodnost) (Hospodářová, 2007, s. 16-17).

Prezentace je forma komunikace a má také slovní (např. terminologie, význam slov, argumenty, otázky) a mimoslovní (např. vzhled a oblečení, gesta, vystupování, obrázky) sdělení. Při prezentování se posluchačům předávají fakta, čísla, podklady, ale řečník také prezentuje sám sebe, dělá dojem na posluchače. Prezentuje, co si myslí o sobě, jak hodnotí prezentované sdělení a jaký k tomu má postoj (Hospodářová, 2007, s. 18).

### 2.2.1 Zvládání nervozity

Problematickou oblastí, se kterou se nejen studenti často potýkají při prezentování, je nervozita. Pravděpodobně každý člověk pociťuje před vystoupením před lidmi v různé míře stres a trému. Velmi ale záleží na tom, zda dokáže řečník svoji nervozitu ovládnout (Hospodářová, 2007, s. 112-113).

Existují techniky a rady, které mohou pomoci se s trémou vypořádat (Hospodářová, 2007, s. 114-116):

- Příprava prezentace a zkušenost.
- Snižování citlivosti na veřejné vystoupení.
- Vizualizace průběhu a úspěchu.
- Ovlivnění psychického stavu pomocí cvičení.

Základem boje s nervozitou je dobrá příprava a procvičení prezentace. Člověk, který prezentuje, se ujistí, že vše umí, případně si připraví poznámky. Zkontroluje, zda je upravený a má vše potřebné. Platí, že čím častěji člověk vystupuje před lidmi, tím je vůči nervozitě odolnější. Proti nervozitě může pomoci také snižování citlivosti pomocí postupného zkoušení a připravování na vlastní prezentaci, tzv. „otužování“ například uvedením řečníka nebo krátkou prezentací pro jednoho člověka. Je vhodné si představit, že bude prezentace probíhat dobře a dodat si tím sebejistotu. Při nervozitě také pomáhá správné dýchání a pohyb. Pohyb zbaví člověka trémy lépe, než pouhé stání na jednom místě. Nervózní lidé se často upravují, nebo ošívají, z tohoto důvodu je dobré držet například desky s poznámkami, které zaměstnají ruce (Hospodářová, 2007, s. 112-117).

### 2.2.2 Umění přesvědčit

Schopnost přesvědčit souvisí se schopností prosadit se. „*Priměřeně se prosadit znamená přesvědčit, ne přemluvit - ani nutit*“ (Peters-Kühlinger Friedel, 2007, s. 95). Barker (2007) tvrdí, že člověk, který chce ostatní přesvědčit, musí umět prezentovat své myšlenky. Je vhodnější formulovat jednoduše hlavní myšlenku, než se snažit představit ostatním mnoho dalších nápadů. Po vymezení toho, co je ve sdělení důležité, je vhodné zodpovědět si následující otázky (Barker, 2007, s. 45):

- Jaký je cíl, kterého chci dosáhnout?
- S jakými lidmi hovořím a co by je mohlo přesvědčit?
- Co nejpodstatnějšího chci říci, pokud na to mám pouze pár minut?

Studenti si mohou natrénovat prezentační dovednosti již při prezentování svých prací před spolužáky a tyto dovednosti mohou později využít v zaměstnání. Mají příležitost se tak naučit lépe zvládat nervozitu a být přesvědčivější.

## 2.3 Zvládání konfliktů

Lidé se v životě setkávají s různými problémy každý den. Problémy mají mnoho společného se spory, protože oba způsobují nerovnováhu nebo nestabilitu. Konflikt může mít podobu sporu nebo problému, jedná se totiž o nadřazené slovo pro problém a spor, přestože se s tím v běžném užívání slova lidé často nesetkávají. Rozdíl mezi problémem a sporem spočívá v přítomnosti lidského faktoru - personifikace. To znamená, že konflikt může být řešen dvěma rozdílnými způsoby. Pokud lidé přistupují k řešení konfliktu

způsobem, že chtějí prosadit vlastní řešení, jedná se o spor. Pokud lidé hledají dobré řešení, jak situaci řešit, jedná se o problém. Z problémů se také mohou časem stávat spory a emoce mohou znesnadňovat chápání jádra problému. Proto je depersonifikace jedním ze způsobů řešení sporu. Jedná se o převedení osobního sporu na společně řešený problém, kdy problém není spojován s druhou osobou, ale lidé jej řeší společně. Při řešení problémů se lidé snaží hledat nejvhodnější řešení a dochází k rozhodování, tedy vybírání nejlepšího řešení, které použijí (Plamínek, 2008, s.12-14).

Pro řešení problémů je podle jiných autorů zapotřebí použít analytické i tvůrčí myšlení (kreativní). Mezi kreativní techniky řešení problémů patří například Brainstorming. Při řešení problémů je vhodné postupovat podle fází řešení (definování problému, analýza, produkce možností, hodnocení a výběr možností, implementace rozhodnutí, sledování a hodnocení) (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 567-579).

Pro jasnost a účely výzkumu mezi studenty v další části se bude tato diplomová práce dále zabývat konflikty v běžně užívaném slova smyslu, ve významu sporu, který se týká mezilidských vztahů. Řešení problémů bude chápáno jako odlišná kategorie.

*„Konflikt je možné jednoduše vymezit jako stav či situace, kdy jsou názory nebo zájmy komunikujících subjektů rozdílné“* (Porvazník a Ladová, 2010, s. 256).

Dále je nutné uvést, že existují dva druhy konfliktů: konflikty, které mají lidé sami se sebou (rozhodování, konflikt rolí, motivů) a konflikty, které mají s ostatními lidmi (posuzování hodnot, rozdělování, vztahů), a kterými se bude tato práce dále zabývat. (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 133-134).

Schopnost řešit konflikty patří mezi další důležité soft skills, které najdou uplatnění v osobním i v profesním životě. Konflikty mohou souviset s tím, že se lidé v životě setkávají s různými osobnostními typy a ne v každém případě si padnou do oka. Při konfliktech mohou začít lidé cítit pocity jako je hněv, zoufalství, sklíčenost a arogance. Konflikt je vhodné řešit již v jeho počátku, u dlouhodobého konfliktu je řešení a usmiřování mnohem obtížnější. (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 89-90).

Lidé, kteří mají zájem se naučit zvládat konflikty, by se měli snažit se vcítit do druhé osoby. Vyjasnit si, co je příčinou a podnětem konfliktu. Snažit se o udržení příjemné atmosféry a mít na vědomí, jakou osobnost má partner. Dále je vhodné ovládat

své emoce a mluvit o sobě v první osobě. Cílem rozhovoru by měla být domluva na společném řešení (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 91-93).

### **2.3.1 Pochvala, kritika**

Při konfliktech dochází často ke kritizování druhé osoby. Kritika nebo pochvala spočívá v poskytování negativní nebo pozitivní zpětné vazby (zpětná vazba viz 2.7.3.). Platí, že kritika by měla být oprávněná a měla by být zjištěna pravá příčina selhání. Kritizující by neměl druhého člověka urážet, ale kritizovat věcně. Je vhodné pouze nekritizovat, ale umět i upřímně pochválit. Vhodným způsobem je také dát druhé osobě prostor pro vyjádření, zda s kritikou souhlasí, nebo ne. V závěru je vhodné se dohodnout na případné nápravě a postupu do budoucna. Kritizování by mělo probíhat v soukromí a mělo by respektovat důstojnost druhého člověka. V případě pochvaly je důležité, aby byla vyslovena včas a veřejně. Správná a motivující pochvala by měla být udělena především jednotlivci za konkrétní činnost. Důležitou zásadou je být připraven pochválit a nevnímat dobrý výkon jako samozřejmost (Tureckiová, 2007, s. 68-69; Bělohávek, 2008, s. 49-51).

### **2.3.2 Vyjednávání a projednávání**

Existují základní způsoby, jak řešit konflikty. Jedná se o pasivní přístup, delegaci, řešení náhodou, mediaci a facilitaci konfliktu, vyjednávání a projednávání a násilné řešení. Vyjednávání a projednávání je označováno za ideální způsob řešení konfliktů (Plamínek, 2012b, s. 41-43).

Mezi základní styly vyjednávání a projednávání patří (Plamínek, 2012b, s. 56-71):

- Kompetitivní: má charakter souboje s úsilím o naplnění vlastních zájmů.
- Kooperativní: podmínkou je důvěra, hledá výhodné řešení pro obě strany.
- Principiální: nezabývá se mezilidskými vztahy, využívá racionální postupy soutěže a spolupráce.
- Virtuální: cílem je nedohodnout se a nepřiznat neochotu domluvit se, často je tento styl používán pro získání informací.
- Destruktivní: snaha o poškození druhé strany.
- Obětavý: snaha pomoci druhé straně na vlastní úkor.

Při studiu, stejně tak jako v soukromém životě, musí studenti v některých případech řešit konfliktní situace. Není cílem za každou cenu vyhrát spor, ale zajistit, aby byly obě strany spokojeny, našly společné řešení a vytvořily si tak příjemné prostředí doma, při studiu i později v pracovním prostředí.

## 2.4 Týmová spolupráce

S tímto pojmem se lidé setkávají často například v nabídkách práce, nebo v životopisech. Každý člověk si ale v souvislosti s týmovou spoluprací může představit něco jiného. Při týmové spolupráci je důležité vědět, jakou roli člověk zastává. Týmová spolupráce znamená také přizpůsobit se partnerovi v hovoru a spojovat vlastní zájmy s jeho, rozvíjet vlastní nápady a představy s ohledem na společný cíl. Důležité je budovat si důvěru k spolupracovníkům a případné konflikty řešit konstruktivně (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 55).

V dnešní době může pouze málo úkolů zvládat člověk sám, bez ostatních lidí. Ve většině případů na různých projektech kolegové spolupracují, vyměňují si znalosti, nápady a také se vzájemně učí. Při týmové spolupráci lze dosahovat vyšších výsledků, snížit počet chybných rozhodnutí, zlepšit komunikaci a snížit stres díky rozložení odpovědnosti. Mezi týmem a prací ve skupině lidí ale existuje rozdíl. V případě týmu jsou, na rozdíl od skupiny, členové na sobě závislí, přestože vykonávají jiné činnosti, mají společný cíl. Činnost všech členů týmu je stejně důležitá, přesto je vhodné mít vedoucího týmu, který tým povede (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 111-114).

Mezi hlavní přínosy týmu patří (Kolajová, 2006, s. 12-18):

- Tým ví víc, než jednotlivec: kombinace zkušeností, znalostí a dovedností členů týmu a nahlížení na problém z různých pohledů.
- Synergický efekt 1+1=3: při týmové spolupráci se zvyšuje efektivnost a výkon celé skupiny i jednotlivce díky vzájemnému obohacování. Výkon celého týmu je vyšší, než pouhý součet výkonů jednotlivců.
- Tým podněcuje a rozvíjí: tým podněcuje podávání vyšších výkonů a rozvíjí kreativitu členů.
- Tým vyrovnává: udržení rovnováhy díky vyloučení extrémních postojů a názorů.

Proto, aby byla týmová práce efektivní, musí v týmu existovat podmínky spolupráce, důvěry a soudržnosti. Spolupráce zahrnuje součinnost a koordinaci členů

týmu. Vzájemná důvěra je důležitá pro příznivou atmosféru v týmu. Soudržnost představuje vědomí, že se členové týmu vzájemně potřebují, aby splnili stanovené cíle a také je jim v přítomnosti ostatních členů příjemně (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 834-838).

#### 2.4.1 Týmové role

Dr. Meredith Belbin identifikoval devět týmových rolí, které představují různé typy chování členů týmu. Každá týmová role, kterou člověk má, představuje určité výhody i nevýhody. Člověk může v týmu zastávat více rolí, málokdo má dominantní pouze jednu roli. Týmové role se mohou u člověka měnit v závislosti na změnách situace (např. změna pracovní pozice). Díky identifikaci rolí, které v týmu někdo zastává, se může přizpůsobovat požadavkům a přispívat tak k úspěchu celého týmu (Týmové role, nedatováno).

Týmové role (Týmové role, nedatováno; Kolajová, 2006, s. 33-36):

1. Inovátor (Myslitel): je tvůrčí a velmi kreativní. Umí řešit náročné problémy. Je většinou introvertní a reaguje citlivě na kritiku i chválu. Má tendenci vnucovat ostatním své myšlenky a tím vyvolává konflikty.
2. Vyhledávač zdrojů: je schopen najít zdroje informací a financí. Je velmi komunikativní a dynamický. Rozvíjí své kontakty. Může být ale příliš optimistický. Potřebuje podněty od ostatních, jinak může rychle ztratit motivaci.
3. Koordinátor: má dostatečné sebevědomí. Dokáže ostatní dát dohromady, vést a motivovat. Má přehled a je respektován, nebojí se improvizovat.
4. Usměrňovač (Formovač): vůdčí osoba, většinou extrovertní typ. Vyzývá k výkonu, má rád tlak, je pro něj důležitý čas a termíny, vytváří pravidla. Je průbojný a odvážný překonávat překážky. Mívá ale sklony provokovat a urážet ostatní.
5. Monitor vyhodnocovač (Vyhodnocovatel): je vážně založený s vysokými nároky. Vidí všechny možnosti a rizika, má přesný úsudek, málokdy se mýlí. Je pomalý v rozhodování, protože musí řádně zvážit všechna rizika.
6. Týmový pracovník (Humanizátor): spolupracuje a vytváří příjemnou atmosféru v týmu, je mírumilovný, oblíbený, vlídný a diplomatický. Naslouchá ostatním a snaží se zamezit konfliktům. V klíčových situacích je nerozhodný.

7. Realizátor (Pracant): je spolehlivý, konzervativní ve svých návycích. Má rád řád a pravidla. Má velmi dobré organizační schopnosti. Není ale schopen se přizpůsobovat změnám nebo reaguje pomalu.
8. Kompletovač (Finišer): je perfekcionista, svědomitý, introvertní, dodržuje termíny a hledá nedostatky. Někdy se příliš strachuje a rád si svou práci odvede sám.
9. Specialista: je velmi cílevědomý, iniciativní a profesionální. Je zdrojem vědomostí. Ostatní lidé mu nemusí vždy rozumět kvůli odbornosti, má problémy v komunikaci s ostatními.
10. Oponent: další role, která ale není součástí Belbínova testu. Oponent rád kritizuje a poskytuje tak zpětnou vazbu. Staví se vždy do opozice. Jeho konstruktivní připomínky pomáhají zdokonalování návrhů (Kolajová, 2006, s. 33-36).

Při týmové práci na společných úkolech si mohou studenti rozvíjet nejen schopnosti týmové spolupráce, ale například i komunikační dovednosti nebo time management. Je také žádoucí umět rozpoznat, jakou roli nebo role člověk v týmu zastává a v čem mu může být přínosem.

## **2.5 Time management**

Time management je soft skill, která souvisí se schopností organizovat si vlastní čas. Čas je velmi dobře měřitelný. Každý den má 24 hodin a každá hodina má vždy 60 minut. Čas se nedá koupit ani nelze zpomalit jeho plynutí. Často se ale může zdát, že některý den uběhne velmi rychle a nelze stihnout to, co bylo v plánu, nebo se naopak den pomalu vleče. Vnímání času velmi souvisí s tím, zda jsou prožívané situace příjemné, nebo nepříjemné. Často se s pojmem time management lze setkat v souvislosti s manažery nebo velmi vytíženými lidmi. Time management je ale přínosný i pro ostatní lidi, protože může pomoci lépe plánovat a zvládat úkoly. Existuje mnoho různých technik efektivního řízení času, které mohou pomoci uspořít čas (Brodský, 2014, s. 13-21).

### **2.5.1 Stanovení priorit a plánování času**

Při řízení času je důležité si určit priority různých úkolů. Při určování priorit může být nápomocný tzv. Eisenhowerův princip, který pomáhá rozlišit úkoly dle kritérií důležitosti a naléhavosti. Řešení důležitých věcí člověka přibližuje k dosažení cílů, naléhavé úkoly vyžadují okamžité řešení. Důležité úkoly mají vždy přednost před naléhavými (Knoblauch, 2012, s. 27-30).

Důležité je také plánování. „*Plánování je nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu neustálého reagování. Díky němu budete schopni vyřizovat věci včas, aby vůbec nedocházelo ke krizím, které bude potřeba hlásit*“ (Knoblauch, 2012, s. 43). Některé záležitosti vyžadují větší míru plánování než ostatní. Pokud si člověk umí dobře naplánovat jednotlivé aktivity, může tak ušetřit čas při realizaci a lze tak předejít zapomenutím nebo chybám (Knoblauch, 2012, s. 43-44).

Základní pravidla plánování (Knoblauch, 2012, s. 45-47):

- Plánování musí mít stanovený termín pro splnění.
- Plánování je důležité písemně zaznamenat.
- Zaznačení úkolu do diáře nebo seznamu a vytvoření si přehledu o všech plánovaných aktivitách.
- Plánovat pouze část pracovní doby (přibližně 60 %) a nechat si prostor pro neočekávané záležitosti.
- Spojování podobných činností (např. psaní e-mailů a vyřizování telefonátů)

Při plánování času je vhodné respektovat Paretovo pravidlo 80/20. Pro větší efektivitu je důležité se zaměřit na činnosti, které člověku pomohou dosáhnout cíle a neztrácet čas aktivitami, které s cílem nesouvisí. Podle Paretova pravidla je potřeba 20% úsilí k vyprodukování 80% efektu (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 450).

### **2.5.2 Rozpoznání zlodějů času**

Zloději času představují činnosti, rušivé prvky, které zabírají zbytečný čas. Poznání vlastních zlodějů času je prvním krokem k jejich odstranění. Zloději času mohou mít jak vnější, tak vnitřní charakter (Brodský, 2014, s. 54-61).

- Vnější zloději času jsou situace, které nelze přímo ovlivnit svou činností. Patří sem například hluk, rušivé telefonáty, neohlášené návštěvy, dlouhé schůzky, nedochvilnost klientů, nemoc spolupracovníka (Brodský, 2014, s. 54-61).
- Vnitřní zloději času souvisí s vlastní vůlí člověka věnovat se pouze práci. Zahrnují například sklony k perfekcionismu, neexistenci časového harmonogramu, neschopnost říci „ne“, neustálé sledování e-mailů, odkládání práce, chaotické ukládání dat (Brodský, 2014, s. 54-61; Knoblauch, 2012, s. 69-70).



Time management využijí studenti také již v průběhu studia. Studenti musí zvládat množství různých úkolů a musí umět sladit své studium s mimoškolními aktivitami. Řada studentů již při studiu pracuje, zejména pro tyto studenty je důležité umět hospodařit s vlastním časem, určovat si priority a rozpoznávat vlastní zloděje času.

## 2.6 Self management

Člověk, který chce zlepšovat své soft skills by měl začít nejdříve poznávat sám sebe. Self management, neboli sebeřízení, patří mezi soft skills, které pomáhají rozvoji ostatních dovedností. „*Sebeřízení je proces sestavující se z aktivit a činností, prostřednictvím kterých si každý pracovník, a vlastně každý člověk, stanovuje svoje pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování*“ (Porvazník a Ladová, 2010, s. 139).

Self management se skládá z fází (Porvazník a Ladová, 2010, s. 140-142):

- Sebeakceptování (sebeuvědomění): člověk zjistí kdo je, co ví a co dokáže.
- Sebeuplatňování (tvoří jej sebeplánování, sebeorganizace, sebekontrola): určování cílů, jejich realizace a hodnocení.
- Seberozvoj (sebevzdělávání): posilování pozitivních vlastností a zbavení se negativních, rozvoj znalostí a dovedností.

Sebepoznání souvisí s emoční inteligencí. Znamená naučit se vnímat vlastní emoce a díky tomu se naučit je použít k vlastnímu prospěchu, nebo jejich ovládnutí. Například pokud někdo ví, co jej pokaždé vyprovokuje, může se lépe ovládat, nebo naopak vyhledávat takové úkoly, které mu přináší největší uspokojení (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 41-42).

Mít zdravé sebevědomí je základem pro komunikaci a vycházení s ostatními lidmi. Být zdravě sebevědomý znamená vědomě vnímat sám sebe, znát své přednosti a nedostatky. Vědět o svých limitech i možnostech rozvoje. Poznat sám sebe jako osobnost. Toto poznávání probíhá postupně už od narození, kdy si člověk začne vytvářet určité postoje a způsoby chování (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 41-43). Sebevědomí narůstá po každém úspěchu a člověk se stává suverénnějším. Suverenita se týká také toho, jak lidé vystupují a jaký mají postoj ke splnění obtížných cílů. Člověk, který působí suverénně a nezalekne se obtížného úkolu, bude vnímán například při výběrovém řízení pozitivněji (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 31-33).

### 2.6.1 Sebeovládání, disciplína

Disciplína úzce souvisí se sebeovládáním. „*Disciplína je schopnost ovládat vlastní pocity a jednání tak, že dokážeme důsledně dosáhnout cíle*“ (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 79). Sebeovládání souvisí s ovládáním vlastních emocí podle situace. Zdravé sebevědomí je základem pro sebeovládání, protože čím se cítí člověk jistěji, tím je větší jeho duševní rovnováha (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 80).

Lidé, kteří mají problém s disciplínou, nejsou vytrvalí, mají slabou vůli a nechávají úkoly často nedokončené, vyžadují odměnu za sebemenší námahu nebo mohou mít problém se soustředěním se na daný úkol, dávají přednost volnému času před dobře odvedenou prací (Peters-Kühlinger a Friedel, 2007, s. 80-82).

### 2.6.2 Zvládání stresu

Stres je slovo, které je v dnešní době často skloňováno. Se stresem se potýkají lidé v práci i doma a netýká se pouze lidí v řídicích funkcích. Stres lze definovat „... *jako stav napětí, kterým lidský organismus reaguje na podněty (stresory)*“ (Plamínek, 2013, s. 128). Jinými slovy je stres obranná reakce lidského těla na nároky nebo nebezpečí, kterému má čelit. Stres dodává sílu a připravuje tělo na náročné situace. Stres pomáhá dosahovat vyšších výkonů, ale neustálý stres může i škodit. Z tohoto důvodu je vhodné se naučit relaxovat a střídát stresové situace s odpočinkem (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 56).

Z výše uvedeného je zřejmé, že stres může vyvolávat pozitivní pocity a dodávat rovnováhu (tzv. eustres) nebo negativní pocity, které člověka oslabují (tzv. distres) (Plamínek, 2013, s. 132-134). Projevy stresu mohou být fyzické, (např. bolesti hlavy, ztráta chuti k jídlu, nadměrné pocení, nespavost), nebo duševní projevy, (např. ztráta smyslu pro humor, potíže se soustředěním). Dlouhodobé vystavení stresu může způsobovat zdravotní potíže, např. migrénu, deprese nebo infarkt (Arnold, 2007, s. 384- 385).

Zvládání stresu lze vnímat ze dvou pohledů, a to zvyšováním odolnosti vůči stresu, nebo ovlivňováním zátěže (stresorů) (Plamínek, 2013, s. 128). Při zvládání stresu je důležité nejprve si uvědomit a přijmout, že existuje problém, dále se snažit zjistit, co je zdrojem stresu a snažit se ho odstranit, nebo změnit podnět stresu (stresor). Pokud není možné zdroj stresu odstranit ani změnit, je nutné se jej pokusit zvládnout (využít

například poradenské služby, relaxovat). V konečné fázi je vhodné zhodnotit účinnost snažení člověka překonat stres (Arnold, 2007, s. 412-415).

### 2.6.3 Schopnost učit se

Lidé se učí celý život, neustále rozvíjejí své znalosti, dovednosti a to vědomě i nevědomě. „*Učit se znamená přijímat, zpracovávat a vyhodnocovat informace, adekvátně reagovat a nové poznatky si dlouhodobě ukládat do paměti*“ (Reinhaus, 2013, s. 29). „*Učení je tedy zásadní evoluční vynález, který usnadňuje adaptaci na měnící se životní podmínky organismů*“ (Plamínek, 2014, s. 25). Každému člověku mohou lépe vyhovovat jiné metody učení a každý člověk by se měl snažit najít způsob, který mu nejvíce vyhovuje.

Způsob učení lze rozdělit na tři hlavní druhy (Reinhaus, 2013, s. 24-28):

- Vizuální: člověk se dobře učí to, co vidí (text, graf, obrázek, video).
- Auditivní: člověk se dobře učí to, co slyší (poslouchání, předčítání nahlas, diskuse).
- Haptický: člověk se dobře učí to, na co si může sáhnout, nebo co může vyzkoušet (praktické vyzkoušení, napodobení).

Nejefektivnější je kombinovat více metod učení, kdy se zapojí i jiné smysly a informace se uloží do různých oblastí mozku. Pouze informace, které se dostanou do dlouhodobé paměti, budou zapamatovány natrvalo, protože tyto informace pomáhají v naplňování potřeb a dosahování cílů (Reinhaus, 2013, s. 28-29). Efektivnímu učení napomáhá například i vědomí, že budou naučené informace k užitku, snaha vizualizovat si to, co se člověk snaží naučit, učení se za pomoci asociací, praktické použití naučených poznatků, nebo zjednodušení a rozložení si informací na jednotlivé části (Reinhaus, 2013, s. 17-24).

Self management je velmi důležitý pro spokojený a úspěšný život. Pokud dokáží lidé poznat a řídit sami sebe, mohou se v budoucnu uplatnit na vedoucích pozicích. Pro studenty je důležité zejména sebeovládání a disciplína, schopnost zvládat stres a učit se efektivně tak, aby si pamatovali více a déle. Dovednosti z oblasti sebeřízení mohou studentům pomoci lépe zvládat náročné situace v budoucím zaměstnání.

## 2.7 Vůdčí dovednosti (Leadership)

Existuje několik způsobů, jak lze lidi vést tak, aby podávali lepší výkony. Žádný způsob ale není univerzálně platný pro všechny situace. Někteří lidé uplatňují spíše autoritativní styl, v jiných organizacích může být vhodnější demokratický, nebo participativní styl. Termíny leadership nebo management jsou často používány v souvislosti s pracovními pozicemi. Pouze někteří lidé ale dokáží přesně vysvětlit, jaký je mezi těmito pojmy rozdíl (Tureckiová, 2007, s. 13-17).

Tureckiová uvádí definici podle W. Bennis: „*Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci*“ (Tureckiová, 2007, s. 17).

Uvedená definice popisuje rozdíl mezi leaderem a manažerem. Bližší charakteristika uvádí, že leader se snaží porozumět podmínkám projektu a přemýšlí také o jeho účelu a cíli. Svě příznivce, kteří poté plní úkoly s jeho podporou, si získává na základě svého vztahu k lidem. Leader hledá nové možnosti pro rozvoj organizace, ukazuje lidem směr a motivuje. Manažer plánuje, organizuje, stabilizuje a kontroluje lidské zdroje. Zadává podřízeným úkoly a řídí jejich práci. Důležité je pro něj dosažení cíle, kvalitně a včas. Leadership a management jsou vzájemně propojené oblasti a jedna bez druhé by nemohla dlouhodobě dobře fungovat (Tureckiová, 2007, s. 17-19).

### 2.7.1 Zadávání úkolů a delegování

Přestože se může zdát, že zadávání úkolů je jednoduchá záležitost, způsob zadání a vlastnosti úkolu mohou ovlivnit kvalitu práce. Úkol by měl splňovat kritéria SMART. (Specifický, Měřitelný, Akceptovaný, Reálný a Termínovaný). Při stanovení úkolu by měl vedoucí zaznamenat název úkolu, pověřeného pracovníka, způsob plnění a termín plnění (Bělohlávek, 2008, s. 31-32).

Delegování úkolů neznamena předávání nezávazné práce ostatním, ale slouží především pro získání času na důležitější činnosti, souvisí tedy i s řízením vlastního času. Delegování je dlouhodobý proces, kdy manažer vkládá svoji důvěru do podřízeného, připravuje jej na těžší úkoly a zvyšuje jeho pravomoci. Existují ale záležitosti, které není možné delegovat, jedná se například úkoly s důvěrnými informacemi, vágně definované úkoly, formulace vizí a cílů (Brodský, 2014, s. 24-29).

### 2.7.2 Motivace ostatních

„*Pojem motivace můžeme vysvětlit jako **vnitřní proces**, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle*“ (Tureckiová, 2007, s. 37). Úkolem nadřízeného pracovníka je ovlivňovat a stimulovat pracovníky tak, aby podávali lepší pracovní výkony. Výkon pracovníků ovlivňují nejen jejich znalosti a dovednosti, ale také pracovní motivace, tedy jejich ochota pracovat (Provazník, 1997, s. 202).

S motivací souvisí motivy (pohnutky), tedy to, co člověka k danému jednání vede. Existují tři základní typy motivů, které ovlivňují cíl, směr a sílu chování. Jsou to lidské potřeby, hodnoty a zájmy (Tureckiová, 2007, s. 37-39).

Potřeby motivují lidi k aktivitě a uspokojení jejich potřeb. Pokud se ale objeví překážky, které brání dosažení cíle, dochází k frustraci a demotivaci pracovníka. Frustraci může způsobit například nevšímavost vedoucího k dobrým výsledkům pracovníka, špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, nedostatek práce, materiálu nebo nezasloužená kritika (Bělohávek, 2008, s. 43-44).

### 2.7.3 Zpětná vazba

Poskytování zpětné vazby patří k hlavním dovednostem každého vedoucího pracovníka. Zpětná vazba představuje shrnutí a potvrzení, že byla informace pochopena, případně představuje prostor pro zjištění, čemu lidé nerozuměli a zda mají nějaké připomínky nebo nápady (Tureckiová, 2007, s. 67). Zpětná vazba „... poskytuje lidem další informace o věcné stránce jednání i o nich samotných; umožňuje příjemci sdělení lépe se rozhodnout, jak následně jednat“ (Tureckiová, 2007, s. 67).

Zpětná vazba by měla splňovat následující kritéria (Tureckiová, 2007, s. 67):

- Specifická, zaměřená na fakta.
- Názorná, s využitím příkladů.
- Zdůrazňující rozvoj vztahů, výkonu a silných stránek.
- Podporující důvěru.
- Respektující příjemce a zohledňující jeho možnosti.
- Zaměřená na pozitivní změnu.

U absolventů vysokých škol je pravděpodobné, že budou později pracovat ve vůdčích funkcích ve svých zaměstnáních. Jako leadeři a manažeři budou potřebovat celou řadu schopností, dovedností a znalostí. Pouze některé dovednosti si ale mohou studenti vyzkoušet při studiu. Proto je vhodné, aby si získávali zkušenosti formou mimoškolních aktivit, například ve studentských organizacích.

## **2.8 Žádané postoje**

V souvislosti se soft skills je možné se setkat také s postoji, které jsou žádané. Podle Plamínka (2013, s. 84) zahrnují různé vlastnosti, postoje a schopnosti a budou tak chápány i v této diplomové práci. Plamínek dělí tyto postoje následovně (2013, s. 84):

- Loajalita: zahrnuje uznání firemních vizí, cílů, firemní kultury a rolí.
- Stabilita: zahrnuje především spolehlivost, odpovědnost a integritu.
- Dynamika: zahrnuje kreativitu, samostatnost, flexibilitu.

Studenti mohou řadu uvedených soft skills využívat a rozvíjet již při studiu na vysoké škole. Po absolvování studia jim mohou být soft skills prospěšné při získávání práce, pro zkvalitnění pracovního výkonu i vztahů na pracovišti. Jednotlivé soft skills je důležité nejen teoreticky znát, ale také je neustále rozvíjet a používat v praxi. Touto problematikou se zabývá následující kapitola, která představí způsoby vzdělávání a metody pro rozvoj soft skills.

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ A METODY ROZVOJE SOFT SKILLS

Vzdělávání je organizované učení, které má určitý cíl. Vzdelávání může probíhat jak ve škole (formální vzdělávání), tak mimo školu (neformální vzdělávání). Vzdelávání ve škole má hierarchickou strukturu. Začíná v mateřské škole a může končit střední nebo vysokou školou. Ve škole probíhá učení vědomě, zaměřuje se na verbální komunikaci a využívání především sluchu a zraku. Učení ve škole zahrnuje poslouchání, čtení, učení se vyzkoušených postupů a prezentování faktů. Velmi často jsou pouze přejímány teoretické poznatky, zřídka je ale vzdělávání ve škole zaměřeno na rozvoj dovedností a získávání praxe (Plamínek, 2014, s. 37-40). Formální vzdělávání je také typické tím, že jsou předem stanoveny cíle a obsah učení. Během vzdělávání ve škole se žáci a studenti učí a jsou za jejich výkony hodnoceni předem daným způsobem. Ukončení daného stupně vzdělávání je potom ohodnoceno stanoveným certifikátem, například vysvědčením nebo vysokoškolským diplomem (Dvořáková, 2013, s. 13).

Neformální vzdělávání znamená v nejširším pojetí všechny způsoby vzdělávání, které probíhají mimo školský systém. Přestože po ukončení vzdělávání tohoto typu mohou studenti obdržet certifikát, neznamená to, že dosáhli určitého stupně vzdělání tak, jak tomu je v případě formálního vzdělávání. Neformální vzdělávání lze rozdělit do tří hlavních skupin: další profesní vzdělávání, zájmové vzdělávání a občanské vzdělávání. U dětí je nejčastější formou zájmové vzdělávání, zatímco dospělí se zaměřují především na profesní vzdělávání (Dvořáková, 2013, s. 17). Tato práce se bude dále zabývat dalším profesním vzděláváním dospělých.

Při mimoškolním, neformálním vzdělávání dospělých, existuje šest základních metod: školení, trénink, konzultace, koučování, učení z vlastního výkonu a učení z výkonu učitele (viz Tabulka 1). Termíny metoda nebo forma vzdělávání je zde myšleno použití určité techniky učení, tyto termíny jsou zde používány jako synonyma. Rozdíl mezi jednotlivými popisovanými metodami spočívá ve vzdálenosti k realitě. Jedná se o řešení modelových situací, nebo spíše reálných situací. Nejdále k realitě je školení a trénink, kdy je učení založeno především na modelových situacích. Tyto metody jsou používány pro vzdělávání větších skupin lidí. Blíže k realitě mají konzultace a trénink, kdy dochází k plánování toho, jak řešit určitý úkol. Nejbliže k realitě má učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu, kdy se lidé učí díky řešení reálných situací. Tyto

metody vzdělávání jsou určeny především pro jednotlivce nebo pro menší skupiny osob (Plamínek, 2014, s. 40-41).

Tabulka 1 ukazuje rozdělení na spíše teoretické nebo spíše praktické formy vzdělávání. Mezi teoretické formy vzdělávání patří školení, konzultace, učení z výkonu učitele, kdy má člověk, který se učí, roli posluchače, tazatele nebo pozorovatele a jsou předávány informace, znalosti a vzory, které mají pomoci řešení problémů. Mezi spíše praktické formy vzdělávání patří trénink, koučování a učení z vlastního výkonu, kdy člověk sám cvičí, uvažuje nebo pracuje. Tyto formy vzdělávání jsou zaměřeny na rozvoj dovedností, stimulaci schopností a využití vlastního výkonu k posouzení a zdokonalování slabších stránek, a k využití pozitivních, silnějších stránek k poskytování lepších výkonů. Jednotlivé dvojice (v horní a dolní části Tabulky 1) mají společné rysy a budou z tohoto důvodu popisovány společně (Plamínek, 2014, s. 41).

**Tabulka 1 Definice základních forem vzdělávání dospělých**

cíl (smysl) učení	věcný substrát učení		
	převážně modelové (uměle vytvořené) situace	převážně reálné situace	
		první vytváření (teoretické řešení)	druhé vytváření (praktické řešení)
předat znalosti, dodat konkrétní řešení nebo poskytnout vzor	<b>školení</b>	<b>konzultace</b>	<b>učení z výkonu učitele</b>
předat dovednosti, posílit řešitelské schopnosti nebo poskytnout zpětnou vazbu	<b>trénink</b>	<b>koučování</b>	<b>učení z vlastního výkonu</b>

(Zdroj: Plamínek, 2014, s. 41)

### 3.1 Školení a tréninky

Školení a trénink patří mezi časté metody vzdělávání ve škole. Školení, také označováno jako kurz nebo přednáška, jsou vyučovány lektorem, učitelem nebo přednášejícím, který se zaměřuje na předávání teoretických znalostí. Pro získávání praktických dovedností je používán trénink. Vyučující je označován jako trenér nebo



lektor a pomáhá studentům při nacvičování určitých postupů. Obě formy, školení i trénink, jsou vhodné pro zvládnání budoucích situací, protože se často využívají modelové situace k nácvičování chování v situacích reálných (Plamínek, 2014, s. 42).

### 3.1.1 Metody tréninku

Trénink slouží především pro získání praktických dovedností, kam patří i soft skills, a umožňují aplikovat nabyté vědomosti v praxi. Mezi nejčastější metody tréninku patří (Porvazník a Ladová, 2010, s. 67-71):

- Metoda manažerských her: členové mohou být součástí fiktivního podniku, vystupují v určitých rolích a spolupracují. Tato metoda umožňuje získání a rozvoj komunikačních dovedností a týmové spolupráce. Díky rozdělení manažerských her na etapy mohou účastníci získat zpětnou vazbu a upravit své jednání.
- Metoda praktického procvičování: učení se prací. Učitel se účastníkům věnuje a poskytuje jim rady pro lepší splnění úkolu.
- Metoda manažerských simulací: jedná se o praktickou simulaci reálného prostředí. Účastníci vzdělávání řeší podobné situace jako reální manažeři a mají možnost vidět výsledky svých rozhodnutí. Jsou podporovány základní manažerské dovednosti (plánování, řízení, time management), týmová spolupráce, komunikační dovednosti a zvládnání stresu.
- Metoda případových studií: je orientována na nevyřešené situace. Situace se řeší písemně, mluvenou formou, nebo hraním úloh. Cílem je vyvolat zájem účastníků řešit situaci a spolupracovat s ostatními. Případová studie může probíhat formou workshopu (řešení problému jako tým, komplexně) nebo brainstormingu (každý člen navrhne řešení problému).
- Metody výcviku „outdoor“: Jedná se o výcvik v přírodě, formou zážitkového učení, který slouží k rozvoji manažerských kompetencí, kde se hra stává realitou a odkud účastníci nemohou uniknout. Účastníci poznávají své limity a objevují své schopnosti. Outdoor trénink je dle zaměření vhodný pro rozvoj komunikačních dovedností, motivace, týmové spolupráce, self managementu, time managementu a rozvoj osobnostních vlastností. Mezi používané hry pro outdoor trénink patří například lanové překážky, konstrukční týmové úkoly, programy pro upevnění důvěry a kreativní programy.

Další metodou tréninku je teambuilding. Teambuilding pomáhá členům týmu lépe vycházet, spolupracovat, zvládat problémy a dosahovat lepších cílů. Teambuilding může znamenat jednu událost, ale také více událostí, které probíhají v delším časovém úseku. Potřeba realizace teambuildingu spočívá v zjištění problému v týmu a ochotě jej řešit. Může se jednat o špatné provádění úkolu (např. neplnění termínů) nebo o problém v mezilidských vztazích (např. konflikty, problém v komunikaci) (Payne, 2007, s. 5-11).

### **3.2 Konzultace a koučování**

Metoda konzultace neboli poradenství, je metoda vzdělávání, kdy konzultant navrhuje reálné řešení určité situace. Konzultace zvyšují způsobilost lidí díky tomu, že mohou používat vyzkoušená řešení problémů. Koučování je ve srovnání s konzultacemi o krok dál. Kouč se snaží naučit lidi přemýšlet a nalézat řešení problémů samostatně. Vede lidi k pochopení principu řešení určité situace. Tento princip může být poté využit v obdobných situacích v budoucnu. Koučování je velmi obtížná profese, kouč musí být schopen se dobře orientovat v problematice, vést koučovaného k cíli a mít pro koučovaného člověka pochopení. Při koučování se důležitá schopnost indukce, tedy aby koučovaní lidé byli schopni přejít od konkrétního případu k obecnému řešení (Plamínek, 2014, s. 43-44).

### **3.3 Učení z výkonu**

Existují dva základní druhy učení z výkonu: učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu. Při učení z výkonu učitele vzdělávaný člověk pouze sleduje, jak určitou situaci řeší učitel, jedná se o tzv. demonstrování. Za takové vzdělávání je považováno i promítání a učení z výukových videí. Pokud naopak učitel sleduje výkon vzdělávaného člověka, jedná se o tzv. stínování. Učitel, lektor, nezasahuje do činnosti toho, kdo se určitý postup řešení učí. Výhodou obou metod je především to, že se nejedná o modelové situace, ale vzdělávání je silně propojeno s praxí. Demonstrace má velmi blízko ke konzultaci, zatímco stínování může být propojeno s koučováním. Na konci demonstrace je vhodné, aby proběhla diskuse o tom, co, jak a proč učitel dělal a nabízí prostor pro další upřesnění souvislostí. Po stínování je vhodné poskytnout vzdělávanému člověku zpětnou vazbu k jeho výkonu (Plamínek, 2014, s. 44-45).

### 3.4 Distanční metody, e-learning

Výše uvedené metody jsou dále rozšířeny o další formy rozvoje, kterými jsou distanční vzdělávání a e-learning. Výhodou obou metod je především finanční a časová úspora díky možnosti vzdělávat se z domu při použití internetu. Při distančním vzdělávání nemusí vzdělávaní lidé dojíždět do dané instituce a své úkoly vypracovávají doma. Stále častější metodou vzdělávání se stává e-learning. Jedná se o výuku s použitím především internetu a počítače, ale může probíhat i mimo připojení k síti. E-learning nenahrazuje vzdělávání face-to-face, ale spíše jej rozšiřuje a obohacuje. E-learning obsahuje teoretické části, řešení modelových situací a kontrolní testy. Obě zmíněné metody jsou ale vhodnější pro rozvoj hard skills. Proto, aby byly rozvíjeny i soft skills, musí být tyto metody kombinovány s vzájemným působením ostatních lidí, kteří se účastní vzdělávání (Plamínek a Fišer, 2005, s. 150; Armstrong, 2007, s. 481).

E-learning může probíhat v různých formách (Armstrong, 2007, s. 481):

- Samostatný (separovaný) e-learning: vzdělávaný se vzdělává pomocí internetu nebo jiných informačních technologií, ale není ve stejnou dobu spojen s lektorem.
- Živý e-learning: vzdělávaný používá určitou technologii a komunikuje s lektorem, ale oba jsou na jiném místě.
- Kolaborativní (kolektivní) e-learning: vzdělávání probíhá díky výměně informací a znalostí mezi zapojenými osobami například pomocí diskusních fór, chatů.

Armstrong uvádí další členění metod vzdělávání podle místa, kde se většinou využívají (Armstrong, 1999, s. 893-908):

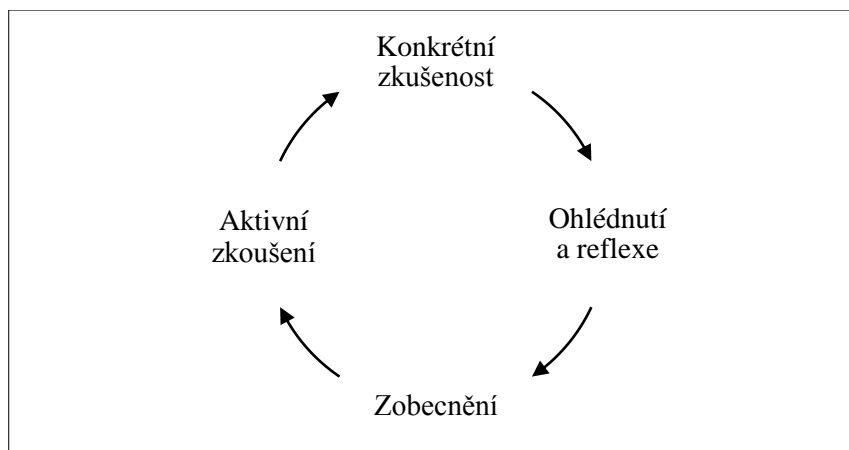
- Vzdělávání na pracovišti: demonstrace, koučink, mentoring, rotace práce.
- Vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště: učení se akcí, pracovní instruktáž, metoda učení otázkami a odpověďmi, zadání úkolu nebo projektu, usměrňované čtení, použití počítače, videa a internetu ke vzdělávání, multimediální vzdělávání.
- Vzdělávání mimo pracoviště: přednášky, diskuse, případové studie, simulace a hraní rolí, cvičení ve skupině, skupinová dynamika, nácvik asertivity, distanční vzdělávání, nácvik interakce s ostatními, učení se hrou.

### 3.5 Zkušenost jako zdroj učení a rozvoje

Způsob vzdělávání se prostřednictvím vlastní zkušenosti je považován za jeden z velmi efektivních přístupů používaných například k rozvoji soft skills. Tento přístup k učení je definován jako: „*Learning in which the learner is directly in touch with the realities being studied. It is contrasted with the learner who only reads about, hears about, talks about, or writes about these realities but never comes into contact with them as a part of a learning proces*“ (Kolb, 2015, s. xviii).

David Kolb spojuje hlavní poznatky autorů Johna Deweyho, Kurta Lewina a Jeana Piageta. Podle jeho teorie hraje zážitek důležitou roli při procesu učení. Proces učení je tvořen čtyřmi složkami, které jsou vzájemně provázány: konkrétní zkušenosti, ohlédnutí a reflexe, zobecnění a aktivní zkoušení (Hanuš a Chytilová, 2009, s. 42-43). Učení probíhá v cyklu, který je znázorněn na Obrázku 1.

**Obrázek 1 Kolbův cyklus učení**



(Zdroj: Hanuš a Chytilová, 2009, s. 43)

Cyklus je rozdělen na dvě oblasti. První oblast se týká zachycení zkušenosti a má dva póly: Konkrétní zkušenost (Concrete Experience) a Zobecnění (Abstract Conceptualization). Druhá oblast se týká transformace zkušenosti a tvoří ji také dva póly: Ohlédnutí a reflexe (Reflective Observation) a Aktivní zkoušení (Active Experimentation) (Kolb, 2015, s. 51). Proto, aby byl průběh učení přínosný, nesmí se lidé bránit novým zkušenostem a zážitkům. Lidé se musí zaměřit na jejich zkoumání, tvoření koncepcí a teorií, které budou využívat při řešení problémů. (Hanuš a Chytilová, 2009, s. 44).

Z hlediska metod rozvoje soft skills se jeví jako nejvhodnější metody, které jsou spojeny s praktickým vyzkoušením naučených poznatků, obecně se jedná o učení z vlastní zkušenosti, přičemž je důležité, aby učení mimo samotnou zkušenost zahrnovalo i všechny fáze cyklu. Podle Tabulky 1 jsou pro předávání a rozvoj dovedností vhodné metody tréninku, ty se ale zaměřují spíše na modelové situace. Mezi další vhodné metody lze zařadit koučování a učení z vlastního výkonu, které jsou metodami rozvoje v reálných situacích.

## 4 KOMPETENCE

Na pracovní profese různého druhu jsou vyžadováni zaměstnanci s odlišnými kompetencemi. Součástí kompetencí jsou také soft skills, kterými se tato práce zabývá. Tato kapitola se proto zaměřuje na objasnění terminologie týkající se vztahu kompetencí a soft skills.

Popularizace pojmu kompetence je přisuzována Boyatzisovi, který definoval kompetenci jako: „*Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky*“ (Armstrong, 1999, s. 194).

Kompetence mohou být chápány z hlediska behaviorálně personálního (měkké kompetence), nebo z hlediska vykonávané práce/zaměstnání (tvrdé kompetence) a očekávaných výkonů. Dále je možné rozlišovat prahové a výkonové kompetence. Prahové kompetence tvoří základní kompetence pro výkon práce a nerozlišují mezi výkonnými a méně výkonnými pracovníky, zatímco výkonové kompetence rozlišují výkonnost pracovníků. Další kategorií jsou rozlišovací kompetence. Tyto kompetence definují charakteristické chování velmi výkonných pracovníků, kterým se odlišují od ostatních (Armstrong, 1999, s. 195-197).

Termín kompetence je používán ve dvou hlavních významech:

„*Kompetence jako pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci)*“ (Bartoňková, 2013, s. 62).

„*Kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný*“ (Bartoňková, 2013, s. 62).

Dle Národní soustavy povolání jsou způsobilosti neboli kompetence popisovány jako požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance. Představují způsoby chování a také znalosti a dovednosti, které má zaměstnanec mít. (Databáze kompetencí, nedatováno).

Kompetence tvoří (Databáze kompetencí, nedatováno):

- Měkké kompetence,
- Obecné dovednosti (např. právní povědomí, počítačová způsobilost),
- Odborné znalosti, dovednosti.

Pokud je zaměstnanec kompetentní, znamená to, že je schopen svůj úkol splnit na velmi dobré úrovni, a znamená to, že (Bartoňková, 2013, s. 63):

- Má potřebné vlastnosti, schopnosti, dovednosti, vědomosti a zkušenosti.
- Je motivovaný k dané práci a je ochoten vynaložit energii na splnění úkolu.
- Má možnost v konkrétním prostředí projevít to, co umí a jaký je.

Pokud výše uvedené informace dle Bartoňkové (2013) a Databáze kompetencí (nedatováno) shrneme, je pro dobrý výkon zaměstnance potřebné, aby měl dostatečné znalosti z oboru (hard skills), ve kterém pracuje, rozvinuté soft skills, a také potřebné obecné dovednosti. Dále je důležitá motivace pro práci a prostor pro to, aby mohl zaměstnanec ukázat své kvality. Následující kapitola se bude věnovat absolventům Katedry aplikované ekonomie a kompetencím, které v rámci studia získají.

## 5 ABSOLVENT KATEDRY APLIKOVANÉ EKONOMIE

Dříve než budou popsány jednotlivé obory studia a získané kompetence absolventů, je nezbytné definovat, kdo absolvent je. Podle zákoníku práce, Zákona č. 262/2006 Sb., § 229 se absolventem „... rozumí zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené“ (Zákoník práce, 2006). Podle této definice bude chápán absolvent i v empirické části diplomové práce. V následující části budou přiblíženy možnosti studia na KAE a budou charakterizování absolventi jednotlivých oborů.

Od roku 2005 nabízí Katedra aplikované ekonomie (KAE) studium v bakalářském a navazujícím magisterském oboru. KAE nabízí bakalářské a navazující magisterské dvouoborové studium oboru Aplikovaná ekonomická studia. Výhodou je především možnost kombinace s jiným oborem. Díky tomu mají studenti možnost získat širší spektrum odborných znalostí a lépe se tak mohou přizpůsobovat změnám v socioekonomickém prostředí. KAE spolupracuje s filologickými katedrami a přispívá výukou aplikované ekonomie a hospodářské praxe<sup>1</sup>. KAE klade důraz na propojení studia a praxe. Na katedře je výuka vybraných předmětů vyučována progresivními metodami s využitím IT. Dále katedra spolupracuje se zahraničními partnery a nabízí tak širokou možnost stáží, kurzů a seminářů (Základní informace, 2015).

Následující profily jednotlivých oborů prezenčního studia jsou popsány na základě katalogu studijních oborů Univerzity Palackého v Olomouci, který je k dispozici všem návštěvníkům webových stránek<sup>2</sup>. V tomto katalogu je definován profil absolventa i možnosti jeho uplatnění. U oborů Aplikovaná ekonomická studia bakalářského i navazujícího magisterského studia bylo čerpáno přímo z webových stránek Katedry aplikované ekonomie.

---

<sup>1</sup> Seznam jednotlivých oborů na KAE je k dispozici v Příloze 1.

<sup>2</sup> Jednotlivé studijní obory jsou dostupné na webové adrese: <http://www.ff.upol.cz/skupiny/zajemcum-o-studium/bakalarske-a-magisterske-studium/studijni-obory/>.



## **5.1 Bakalářské studium na KAE**

### **5.1.1 Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii**

Výuka tohoto jednooborového studia probíhá v českém jazyce na Katedře aplikované ekonomie a ve francouzském jazyce na Katedře romanistiky (Studijní obory, 2013).

Profil a uplatnění absolventa (Studijní obory, 2013):

Získané znalosti:

- odborný francouzský jazyk, mikroekonomie, makroekonomie, řízení lidských zdrojů, základy práva, marketing, management, bankovníctví, veřejná správa, účetnictví.

Možnost uplatnění:

- asistent, později manažerské pozice v podnicích, uplatnění ve státních i mezinárodních institucích.

### **5.1.2 Ruština se zaměřením na hospodářsko-právní a turistickou oblast**

Studium tohoto jednooborového studia se zaměřuje na získání znalostí z oblasti ruského jazyka, literatury a společenského přehledu. Předpokládá se znalost angličtiny středního stupně a dalšího slovanského jazyka. Součástí je i studium ekonomických předmětů (Studijní obory, 2013).

Profil absolventa a uplatnění (Studijní obory, 2013):

Získané znalosti a dovednosti:

- úroveň jazyka úroveň B2 SERR (Společný evropský referenční rámec), gramatika, lexikální systém ruského jazyka, ruská literatura 20. století, ruské dějiny a reálie, znalost dalšího slovanského jazyka, překlad odborného textu, tlumočení, anglický jazyk střední úrovně, základy ekonomie a cestovního ruchu.

Možnost uplatnění:

- kulturní instituce, překladatelské agentury, cestovní kanceláře, firmy s orientací na mezinárodní obchod, instituce pro volný čas.

### **5.1.3 Polština se zaměřením na hospodářsko-právní a turistickou oblast**

Studium tohoto jednooborového studia je zaměřeno na získání znalostí polské gramatiky, slovní zásoby a literatury. Předpokládá se zvládnutí jazyka na úrovni B2 SERR, znalost angličtiny úrovně A2 SERR a dalšího slovanského jazyka. Součástí studia je i získání základních znalostí z oblasti ekonomie a práva (Studijní obory, 2013).

Profil a uplatnění absolventa (Studijní obory, 2013):

Získané znalosti a dovednosti:

- gramatika, lexikální systém polského jazyka, polská literatura a kultura, znalost dalšího slovanského jazyka, překlad odborného textu, tlumočení, anglický jazyk úrovně středně pokročilý, základy ekonomie, práva a cestovního ruchu.

Možnost uplatnění:

- regionální a celorepublikové instituce, překladatelské agentury, cestovní kanceláře, podniky s orientací na mezinárodní obchod, instituce pro volný čas, mediální oblast.

### **5.1.4 Ukrajinština se zaměřením na hospodářsko-právní a turistickou oblast**

Studium tohoto jednooborového studia je zaměřeno na získání znalostí ukrajinské gramatiky, slovní zásoby a literatury 19. a 20. století. Předpokládá se znalost angličtiny středního stupně a dalšího slovanského jazyka. Součástí studia je i získání základních znalostí z oblasti ekonomie (Studijní obory, 2013).

Profil a uplatnění absolventa (Studijní obory, 2013):

Získané znalosti a dovednosti:

- úroveň jazyka B2 SERR, gramatika, lexikální systém ukrajinského jazyka, ukrajinská literatura 19. a 20. století a kultura, znalost dalšího slovanského jazyka, překlad odborného textu, tlumočení, anglický jazyk střední úrovně, základy ekonomie, práva a cestovního ruchu.

Možnost uplatnění:

- kulturní instituce, překladatelské agentury, cestovní kanceláře, podniky s orientací na mezinárodní obchod, instituce pro volný čas.

### 5.1.5 Aplikovaná ekonomická studia

Tento obor bakalářského dvouoborového studia připravuje odborné pracovníky pro práci především v ziskové sféře ve výrobních i nevýrobních podnicích. Absolventi získají znalosti z oblasti ekonomické problematiky, ale také z oblastí soft skills a life skills. Výhodou je možnost kombinovat toto studium s dalším dvouoborovým studiem. Díky tomu je možné získat znalosti z více oborů, které umožňují možnost lepší uplatnitelnosti na trhu práce. Po úspěšném dokončení bakalářského studia je možnost pokračovat v navazujícím magisterském studiu (Základní informace, 2015).

Profil a uplatnění absolventa (Základní informace, 2015):

Získané znalosti a dovednosti:

- ekonomie, podniková ekonomika, podnikové finance, právo, bankovníctví, managementu, marketing, orientace v mezinárodní ekonomické integraci,
- samostatná tvůrčí práce, orientace v odborné literatuře a interpretace výsledků výzkumu v daném oboru. Využití při změnách na trhu práce a přizpůsobování se jim. Schopnost celoživotního učení.

Možnost uplatnění (Základní informace, 2015):

- „*Ekonom práce*“
- *Finanční metodik*
- *Personalista specialista*
- *Manažer projektu*“.

### 5.1.6 Japonština pro hospodářskou praxi

Výuka tohoto dvouoborového studia probíhá na Katedře asijských studií a na Katedře aplikované ekonomie (Studijní obory, 2013).

Profil a uplatnění absolventa (Studijní obory, 2013):

Získané znalosti:

- znalost japonského jazyka, japonské reálie, základy z oblasti ekonomických disciplín.

Možnost uplatnění:

- odborný poradce, japonsky hovořící asistent v obchodních firmách i státních institucích. Pozice s uplatněním ekonomických i jazykových znalostí.

### **5.1.7 Další možnosti studia na KAE**

Katedra aplikované ekonomie se bude nově od akademického roku 2015/2016 podílet také na výuce jednooborového bakalářského studia oboru Korejšťina pro hospodářskou praxi. Navíc se katedra také podílí na výuce jednooborového bakalářského studia oboru Němčina pro hospodářskou praxi. Studium tohoto oboru je ale primárně realizováno na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého (Základní informace, 2015). Z tohoto důvodu není součástí výzkumu provedeného dotazníkovým šetřením mezi studenty KAE na Filozofické fakultě, uvedeného v empirické části této diplomové práce.

## **5.2 Navazující magisterské studium na KAE**

### **5.2.1 Odborná francouzština pro hospodářskou praxi**

Studium tohoto jednooborového studia je určeno primárně absolventům oboru Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii. Předpokládá se výborná znalost francouzského jazyka a znalost z oblasti ekonomických disciplín (Studijní obory, 2013).

Profil a uplatnění absolventa (Studijní obory, 2013):

Získané znalosti a dovednosti:

- výborná znalost francouzského jazyka, veřejná správa, řízení lidských zdrojů, marketing, bankovníctví, obchodní a mezinárodní právo, překlad odborného textu, částečné tlumočení.

Možnost uplatnění:

- podniky, kde studenti vykonávali praxi, francouzské společnosti v ČR, české podniky s orientací na francouzský trh, orgány veřejné správy, mezinárodní společnosti.

### 5.2.2 Aplikovaná ekonomická studia

Cílem tohoto navazujícího magisterského dvouoborového studia oboru je připravit odborníky, kteří mohou nabídnout znalosti a dovednosti, které jsou požadovány zaměstnavateli. Díky kombinovatelnosti s jiným dvouoborovým studiem získávají absolventi širší profesní zaměření. Znalosti z různých oborů zvyšují možnosti uplatnitelnosti na trhu práce a usnadňují přizpůsobení socio-ekonomickým změnám (Základní informace, 2015).

#### Profil a uplatnění absolventa (Základní informace, 2015):

Získané znalosti a dovednosti:

Absolvent získá široké znalosti z oblasti ekonomiky. Díky výuce především v seminářích získá praktické zkušenosti a kompetence z oblasti soft skills a life skills. Absolvent má přehled o vývoji v oblastech ekonomie, politiky, společnosti i technologií. Díky znalostem světových jazyků je připraven i pro práci na mezinárodní úrovni.

Možnost uplatnění (Základní informace, 2015):

- *„Řízení a zlepšování procesů*
- *Ekonomika veřejného sektoru*
- *Zvyšování odolnosti organizačních procesů vůči rizikům a ohrožujícím událostem*
- *Samostatná podnikatelská činnost firmy se zaměstnanci“.*

Z výše uvedených popisů oborů a uplatnění absolventů KAE je patrné, že studium bakalářských i navazujících magisterských oborů poskytuje získání znalostí a dovedností z různých oblastí. Dává tak absolventům možnost uplatnění na různorodých pracovních pozicích, a to zejména s ohledem na jazykovou vybavenost a poznatky získané z oblasti aplikované ekonomie, hospodářské praxe a jiných oblastí, které lze kombinovat v rámci dvouoborového studia.

## **II. EMPIRICKÁ ČÁST**

## 6 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU

Teoretická část, která je tvořena pěti kapitolami, využila zdroje odborné literatury a několik internetových zdrojů k naplnění prvního dílčího cíle práce. Teoretická část vytvořila základ pro empirickou část, kde budou získané poznatky využity.

Empirická část je tvořena dvěma výzkumy, které směřují k naplnění hlavního cíle diplomové práce. Po prostudování výsledků výzkumů a na základě jejich porovnání budou stanoveny oblasti soft skills, na které se mají studenti Katedry aplikované ekonomie zaměřit, aby byli při pohovoru u zaměstnavatelů žádaní.

Empirická část této diplomové práce bude věnovat pozornost výzkumnému problému a cílům, výzkumným otázkám, metodologii výzkumu, charakteristice vzorku, etickým problémům a způsobům řešení, výsledkům výzkumu a jejich interpretaci. Následně budou výsledky obou výzkumů vzájemně porovnány, bude následovat diskuse a stanovení závěrů.

Metodologická část výzkumu byla popsána na základě poznatků, které byly získány ze zdrojů odborné literatury. Jednalo se o knihy *Metodologie sociologie* od Heleny Kubátové, *Základy kvantitativního šetření a Úspěšný návrh výzkumu* od Keith F. Punch.

### 6.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu

Oblastí výzkumu je *Význam rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich následné uplatnění na trhu práce* (se zaměřením na studenty KAE FF UP). Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, na jaké oblasti soft skills se mají studenti Katedry aplikované ekonomie zaměřit, aby byli při pohovoru u zaměstnavatelů žádaní. Stanovili jsme si hlavní hypotézu a předpokládáme, že budou jak studenti, tak zaměstnavatelé hodnotit komunikační dovednosti nejlépe. K dosažení hlavního cíle je nutné splnit dílčí cíle práce. První dílčí cíl byl již naplněn v pěti kapitolách teoretické části.

Druhým dílčím cílem je zjistit, jak jsou studenti Katedry aplikované ekonomie připraveni pro své budoucí zaměstnání z pohledu soft skills. Zjistíme, jak studenti hodnotí svoji úroveň teoretických znalostí i praktického využití soft skills, jak rozvíjejí své soft skills a jaké povolání by po ukončení studia chtěli vykonávat. Abychom zjistili případné

rozdíly mezi studenty bakalářských a navazujících magisterských oborů, jsou vybrané otázky vyhodnocovány zvlášť pro každý typ studia (mimo otázky č. 1, 3, 4, 5, 7, 19, 20).

Třetím dílčím cílem této práce je prozkoumat, co z hlediska soft skills preferují zaměstnavatelé u absolventů humanitních a ekonomických oborů při pracovním pohovoru. Zjistíme, na které soft skills kladou zaměstnavatelé důraz a jakou roli hrají soft skills při pracovním pohovoru.

Ke splnění druhého a třetího dílčího cíle bylo provedeno dotazníkově šetření mezi studenty KAE a dotazníkové šetření doplněné o rozhovory s vybranými zaměstnavateli. Na základě zjištěných preferencí studentů o budoucím povolání bude vytvořen seznam soft skills, které jsou důležité pro vybraná povolání. Na základě vzájemného porovnání výsledků obou výzkumů bude zmapována nabídka kurzů pro rozvoj soft skills a nabídka studentských organizací na Filozofické fakultě UP. Toto zmapování umožní zjistit způsoby, které mohou studenti využívat pro rozvoj svých soft skills.

## 6.2 Výzkumné otázky

Hlavní otázkou výzkumu je: *Na jaké oblasti soft skills se mají studenti Katedry aplikované ekonomie zaměřit, aby byli při pohovoru u zaměstnavatelů žádáni?* K zodpovězení této otázky je zapotřebí odpovědět na dílčí otázky výzkumu.

V rámci výzkumu mezi studenty si stanovujeme dílčí otázky:

- *Jak hodnotí studenti sami své teoretické znalosti soft skills a schopnost využít je v praxi?*
- *Jak rozvíjejí studenti své soft skills?*
- *Jaké povolání by chtěli po studiu vykonávat?*

V rámci výzkumu mezi zaměstnavateli si stanovujeme následující dílčí otázky:

- *Na které soft skills kladou zaměstnavatelé u absolventů ekonomických a humanitních oborů při pohovoru důraz?*
- *Jak velkou roli hrají soft skills při pracovním pohovoru?*



## 7 VÝZKUM MEZI STUDENTY KAE

### 7.1 Metodologický rámec a metoda získávání dat

Pro účely splnění druhého dílčího cíle této diplomové práce byl proveden výzkum mezi studenty, kteří studují na Katedře aplikované ekonomie<sup>3</sup>. Práce je zaměřena na rozvoj soft skills u studentů VŠ se zaměřením na studenty KAE, z tohoto důvodu budou použita data získaná od studentů všech ročníků prezenčního studia. Pro vytvoření představy o počtu studentů na katedře byl ke dni 22. 4. 2015, podle e-mailu od vedoucí práce PhDr. Kláry Seitlové, Ph.D., aktuální počet zapsaných studentů celkem 476. Z toho bylo 239 studentů jednooborového bakalářského studia, 145 studentů dvouoborového bakalářského studia. Dále 29 studentů jednooborového navazujícího magisterského studia a 63 studentů dvouoborového navazujícího magisterského studia (Seitlová, 2015). Počet studentů u jednotlivých oborů je k dispozici v Příloze 2. Zastoupení studentů bakalářského studia je tedy významně vyšší, než u studentů navazujících magisterských oborů, tomu odpovídá také složení studentů, kteří se zúčastnili výzkumu. V následujících částech bude respondent a student považován za totéž.

S ohledem na výzkumný problém byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie, využívající ke sběru dat nástroj, kterým je v případě tohoto výzkumu dotazník. Dotazník byl vytvořen na základě hlavního cíle a dílčích cílů diplomové práce. Zkoumal proto především hodnocení znalostí a praktického využití soft skills studentů, snahy studentů rozvíjet soft skills a povolání, které by rádi po ukončení studia vykonávali. Dotazník obsahoval otevřené i uzavřené otázky a tvořilo jej 20 otázek.

Dotazník byl původně vytvořen pomocí elektronického nástroje pro tvorbu dotazníků Survio. Tento elektronický dotazník s žádostí o vyplnění byl distribuován na Facebookových stránkách jednotlivých skupin studentů oborů KAE, na Facebookových stránkách katedry a také na blogu KAE. Studenti byli požádáni o vyplnění dotazníku v několika vlnách, přesto byla návratnost velmi nízká. Dotazník vyplnilo touto formou pouze 37 studentů v období od 25. 2. 2015 do 16. 3. 2015, celková úspěšnost vyplnění dotazníku byla pouze 17,1 %. Z tohoto důvodu byla zvolena písemná forma dotazníku.

---

<sup>3</sup> Seznam studijních oborů na KAE viz Příloha 1.

Písenná forma dotazníku kopíruje otázky formulovány původně pro elektronický dotazník. Z důvodu změny způsobu distribuce nebyly výsledky elektronického dotazníku započítány do výzkumu mezi studenty na KAE a byly použity pouze výsledky písenného dotazníku. Tímto způsobem byla ošetřena možná duplicita vyplněných dotazníků.

Písenný dotazník je uveden v Příloze 3. Dotazník byl distribuován v několika dnech, kritériem bylo dosáhnout požadovaný minimální počet 100 respondentů a obsáhnout všechny ročníky. Tento dotazník byl předán studentům k vyplnění ve výuce po předchozí domluvě s vyučujícími. Studenti byli slovně upozorněni, aby nevyplňovali písenný dotazník vícekrát, pokud by jim byl předán ve více výukách. Dotazník byl studenty vyplňován ve dnech 20. 3.; 23. 3.; 30. 3.; 2. 4.; 14. 4. a 23. 4. 2015. Vyučující, kteří byli kontaktováni a umožnili sběr dat ve své výuce, byli:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., PhDr. Klára Seitlová, Ph.D., Ing. Jiří Klvač, CSc., Ing. et Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D. Další dotazníky od studentů byly získány oslovením před vyučováním, jednalo se především o studenty 2. ročníku navazujícího magisterského studia.

## **7.2 Charakteristika vzorku**

Celkem bylo získáno 162 vyplněných dotazníků. K vyhodnocení byly vybrány pouze dotazníky, které splňovaly předem stanovená kritéria. Respondenti museli být studenty Filozofické fakulty, případně studenty mezifakultního studia s FF, podmínkou bylo studium na Katedře aplikované ekonomie. Vyřazeni byli respondenti, kteří studovali na jiných fakultách, nebo kteří uvedli studium Němčiny pro hospodářskou praxi. Přestože se na výuce KAE podílí, toto studium probíhá primárně na Pedagogické fakultě a nejedná se o mezifakultní studium. Na základě toho bylo vybráno 144 dotazníků ke zpracování a vyhodnocení.

Při vyhodnocování otevřených otázek 8., 9. a 18. byly jednotlivé odpovědi studentů rozděleny na části, které byly následně zařazeny do jednotlivých kategorií, do kterých spadaly. Kategorie byly vytvořeny v případě povolání na základě Národní soustavy povolání (Katalog: Odborné směry, nedatováno), u otázek týkajících se soft skills byly vytvořeny kategorie podle vybraných oblastí soft skills, které byly popsány v teoretické části této práce. Na základě získaných odpovědí byly vytvořeny další kategorie, které umožnily zařazení ostatních soft skills a povolání, které studenti uvedli.

Každá taková kategorie tedy obsahuje počet soft skills, nebo povolání, které studenti uvedli, součet jednotlivých částí odpovědí tvoří celek. Jednotlivé odpovědi studentů jsou uvedeny v přílohách, obsah získaných odpovědí je zachován, z důvodu přehlednosti bylo pouze sjednoceno písmo odpovědí.

Při vyhodnocování výsledků je nutné uvážit také validitu a reliabilitu dat. Pro zajištění validity výsledků byly započítány všechny získané odpovědi, včetně netradičních, které nebylo možné zařadit do předem stanovených kategorií. Byla tak zachována objektivita výsledků. Srozumitelnost otázek byla potvrzena při zkoumání výsledků elektronického dotazníku. Reliabilita dat byla podpořena zařazením většího počtu otázek s možností hodnocení na škále, nebo výběru z nabídnutých odpovědí dle stanovených kategorií. To vedlo k zachování stability odpovědí a možnosti získat stejné výsledky při opakovaném použití otázek. Transparentnost výzkumu dále podpořilo velké množství příloh potvrzujících získané odpovědi.

### **7.3 Etické problémy a způsoby řešení**

V případě kvantitativního i kvalitativního výzkumu je zapotřebí se zabývat také etickými aspekty, které s výzkumem souvisí. Mezi hlavní etické aspekty, které se týkají dotazníkového šetření, patří anonymita a zachování soukromí. Ve výzkumu mezi studenty KAE pro účely této diplomové práce byla zachována anonymita a nebyly porušeny etické zásady. Respondentům bylo sděleno, že se jedná o anonymní dotazník, jeho vyplnění je dobrovolné a svoji účast na něm mohou kdykoli ukončit. Zájemcům bylo nabídnuto zaslání výsledků výzkumu, pokud uvedou e-mailovou adresu, uvedení adresy nebylo povinné. Respondenti znali účel dotazníku, kterým bylo zpracování této diplomové práce. Byla dodržena nestrannost a důvěryhodnost výzkumníka. Při výzkumu nedošlo ke střetu zájmů ani k poškození žádného respondenta.

### **7.4 Výsledky výzkumu a jejich interpretace**

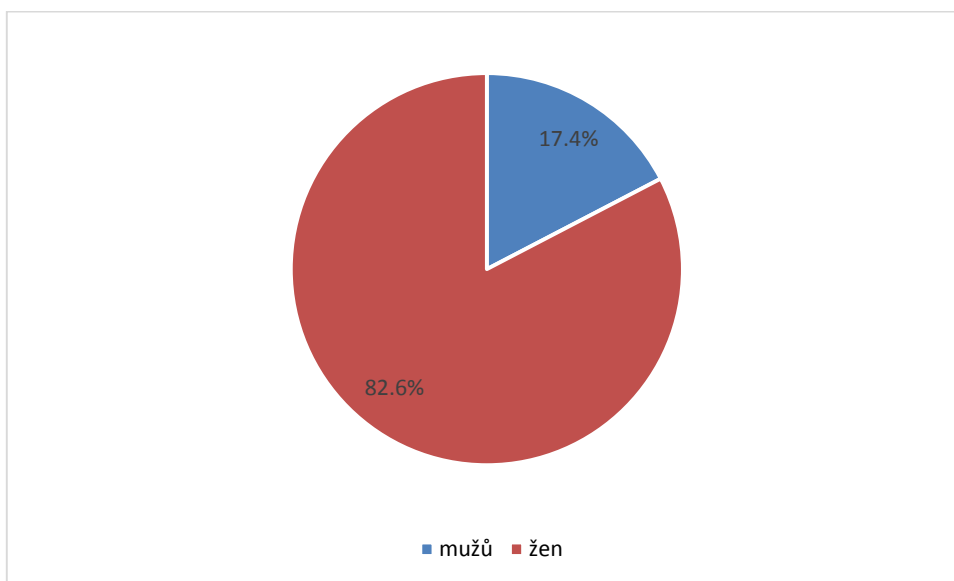
Výsledky výzkumu prováděného pomocí dotazníků budou představeny postupně podle řazení otázek v dotazníku. S číslem otázky je uvedeno i zkrácené znění dané

otázky. Nejprve budou prezentovány sociodemografické údaje, poté informace o soft skills. Výsledky<sup>4</sup> vycházejí ze 144 písemných dotazníků určených k vyhodnocení.

#### 7.4.1 Sociodemografické údaje

Znění otázky č. 1: *Pohlaví*. Ženy byly v tomto výzkumu zastoupeny výrazně více, než muži. Ženy tvořily více než tři čtvrtiny ze všech respondentů dotazníku. Zatímco mužů bylo zastoupeno pouze 17,4 %. Celkové zastoupení je zobrazeno v Grafu 1.

**Graf 1 Zastoupení mužů a žen mezi studenty**



Znění otázky č. 2: *Věk*. Průměrný věk všech studentů byl 22,0 let. Průměrný věk studentů bakalářských oborů byl 21,3 let, průměrný věk studentů navazujícího magisterského studia byl 23,6 let.

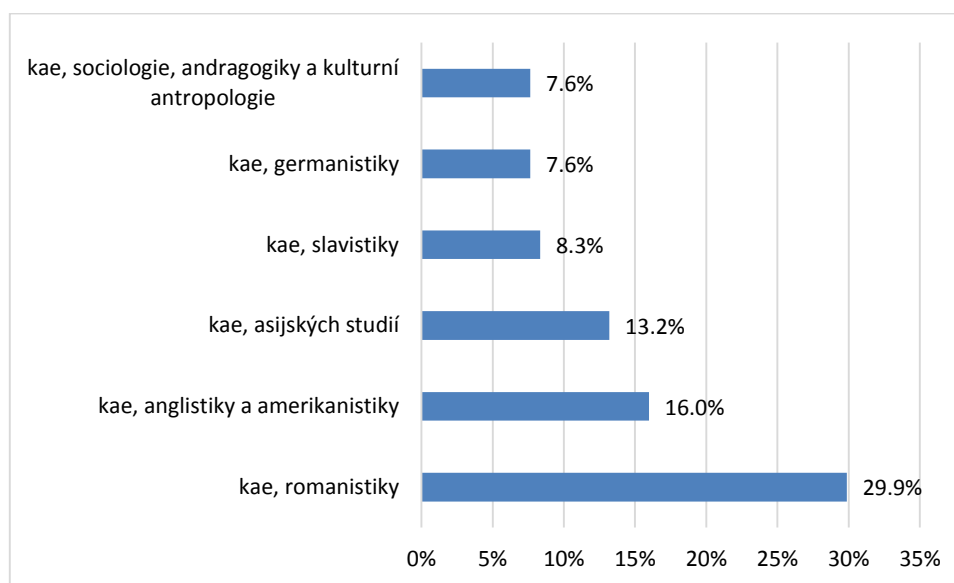
Znění otázky č. 3: *Fakulta*. Třetí otázka sloužila k vyřazení dotazníků a určení studentů mezifakultního studia. Podmínkou bylo studium na FF, nebo mezifakultní studium v kombinaci s FF. Studenti ve většině případů (95,1 %) studovali pouze na Filozofické fakultě, 4,9 % bylo studenty mezifakultního studia Filozofické fakulty a Pedagogické fakulty nebo Fakulty tělesné kultury.

---

<sup>4</sup> Výsledky výzkumu mezi studenty i mezi zaměstnavateli vyjádřené procentuálně byly z důvodu přehlednosti zaokrouhleny na jedno desetinné místo. Přesnost výsledků je tedy ovlivněna zaokrouhlováním.

Znění otázky č. 4: *Katedra*. Tato otázka sloužila k vytvoření představy o složení studentů a k selekci dotazníků k vyhodnocení. Podmínkou bylo studium na Katedře aplikované ekonomie. V případě, že nebylo z odpovědi jasné, na které katedře student studuje, ale byl uveden alespoň obor studia, byla na základě oboru určena katedra. Následující Graf 2 znázorňuje studium na nejčastěji zastoupených katedrách.

**Graf 2 Katedry s největším zastoupením studentů v kombinaci s KAE**



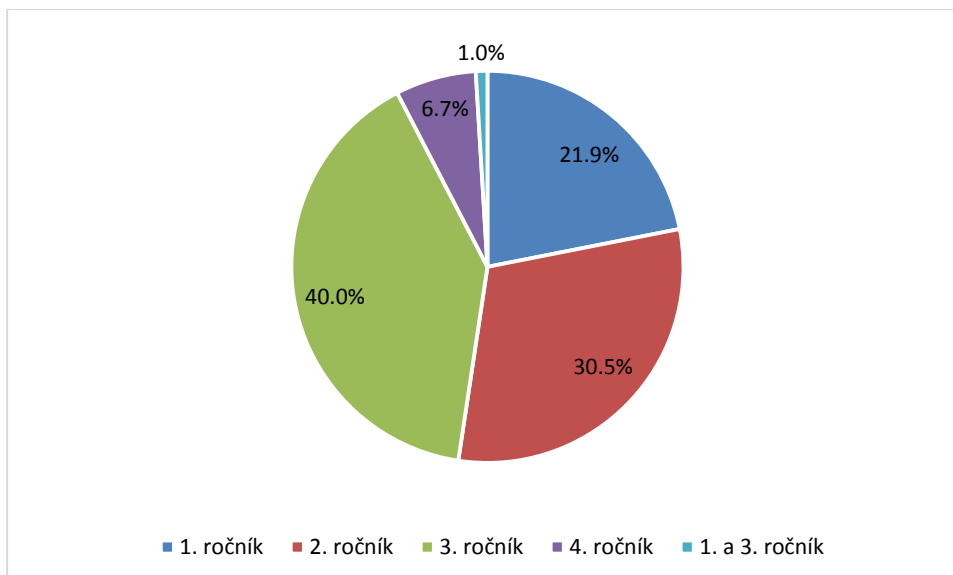
Nejvíce studentů, celkem 29,9 %, uvedlo studium na KAE v kombinaci s Katedrou romanistiky. Druhou nejčastější katedrou v kombinaci s KAE byla Katedra anglistiky a amerikanistiky. Třetí nejčastější byla KAE spolu s Katedrou asijských studií. Jako čtvrtou katedru nejčastěji uváděli KAE v kombinaci s Katedrou slavistiky, dále stejně často uváděli studium v kombinaci s Katedrou germanistiky a v kombinaci s Katedrou sociologie, andragogiky a kulturní antropologie. Podrobné informace o zastoupení všech uváděných kateder jsou z důvodu přehlednosti prezentovány v tabulce v Příloze 4.

Znění otázky č. 5: *Forma studia*. Pátá otázka byla do dotazníku zahrnuta pro zajištění toho, že budou všechny vyhodnocované dotazníky vyplněny studenty prezenčního studia. Všichni studenti (144), kteří dotazník vyplnili, potvrdili, že jsou studenty prezenční formy studia.

Znění otázky č. 6: *Ročník*. Celkem 73 % dotázaných studentů uvedlo, že studují bakalářské obory studia a tvoří téměř tři čtvrtiny studentů, zbývajících 27 % studentů uvedlo studium navazujících magisterských oborů. Tento rozdíl je způsoben především

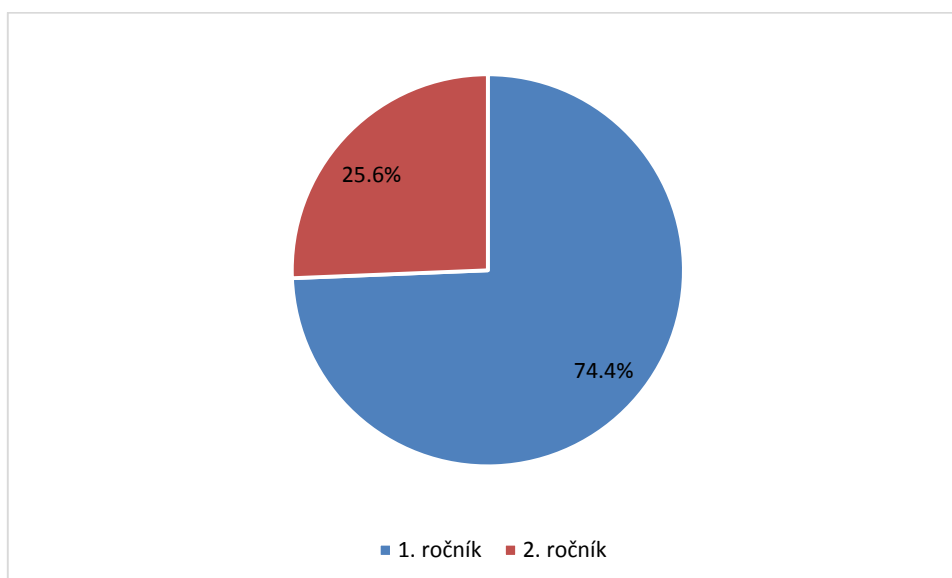
tím, že bakalářské studium tvoří většinou 3 ročníky, zatímco navazující magisterské studium pouze 2 ročníky studentů. Počet zastoupení studentů v jednotlivých ročnících bakalářského studia je zobrazen v Grafu 3.

**Graf 3 Zastoupení studentů bakalářského studia podle ročníků**



Dotazník vyplnilo nejvíce studentů 3. ročníku (40,0 %). Studentů 2. ročníku bylo zastoupeno 30,5 %. Dále 21,9 % studentů uvedlo, že studují 1. ročník. Nižší zastoupení bylo u studentů čtvrtého ročníku bakalářského studia. Jeden student byl zároveň studentem prvního i třetího ročníku bakalářského studia. Graf 4 dále zachycuje zastoupení studentů navazujícího magisterského studia.

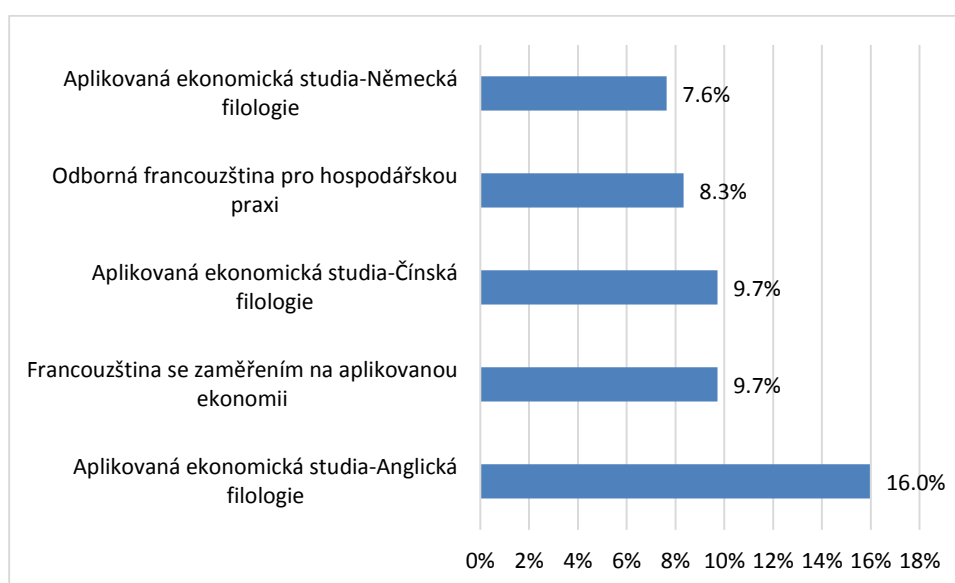
**Graf 4 Zastoupení studentů navazujícího magisterského studia podle ročníků**



První ročník navazujícího magisterského studia uvedly téměř tři čtvrtiny studentů, mezi studenty druhého ročníku bylo zastoupeno 25,6 % studentů. Nízké zastoupení studentů druhého ročníku může být ovlivněno tím, že v době sběru dat již měli studenti pouze málo hodin výuky a připravovali se na ukončení studia.

Znění otázky č. 7: *Obor studia*. Tato otázka zjišťovala konkrétní obor studia. V případě, že z uvedeného názvu nebylo jasné, o který obor se jedná, byla taková možnost zařazena do kategorie nespecifikováno. Následující Graf 5 uvádí počet studentů v pěti nejčastěji uváděných oborech studia.

**Graf 5 Zastoupení studentů u nejčastěji uváděných oborů studia**



Nejvíce studentů (16,0 %) uvedlo, že studuje obor Aplikovaná ekonomická studia (AES) v kombinaci s Anglickou filologií. Druhým nejčastěji uváděným oborem byly dva obory se stejným zastoupením 9,7 %. Byla to Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii a obor AES v kombinaci s Čínskou filologií. Třetí nejčastěji uváděný obor byl Odborná francouzština pro hospodářskou praxi, dále studenti často uváděli také obor AES v kombinaci s Německou filologií. Celkem 1,4 % studentů nespecifikovalo obor, který studuje. Všechny zastoupené obory studia jsou uvedeny v Příloze 5.

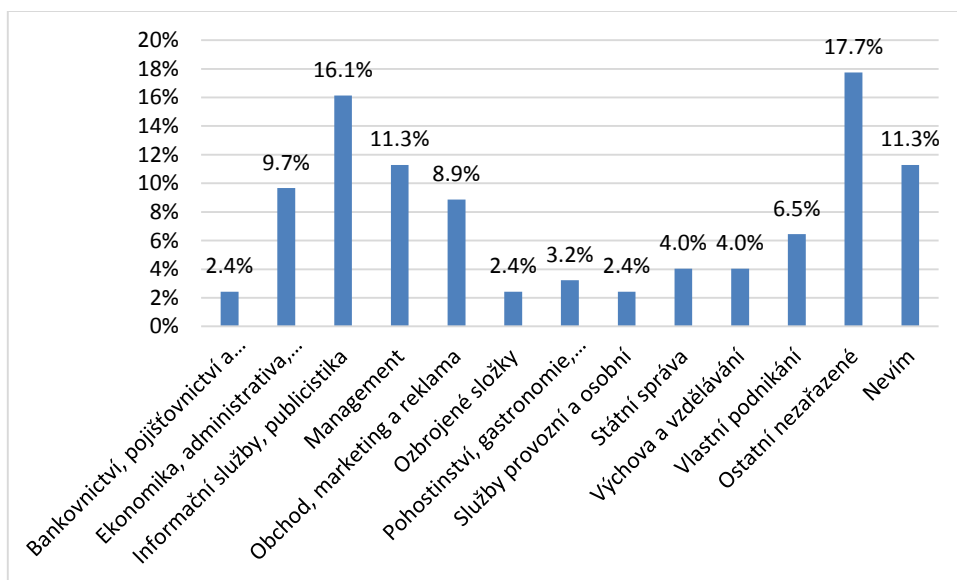
Přestože v případě kateder bylo největší zastoupení studentů KAE a romanistiky, mezi obory má největší zastoupení obor AES a Anglická filologie. Tento rozdíl je dán zřejmě tím, že celkové zastoupení na katedře romanistiky je tvořeno z různých oborů kombinovatelných s KAE. Navíc také KAE nabízí studium jednooborového studia

Francouzštiny se zaměřením na aplikovanou ekonomii a Odborné francouzštiny pro hospodářskou praxi.

Znění otázky č. 8: *Jaké povolání bys chtěl/a vykonávat po ukončení studia na VŠ?* Jednotlivé odpovědi byly rozděleny do kategorií podle povolání, které bylo uvedeno. Pokud obsahovala odpověď více povolání (oblastí práce), byla odpověď rozdělena na jednotlivá povolání, která byla následně zařazena do kategorií. Jednotlivá povolání nebo uvedené oblasti práce byly zařazeny do kategorií podle Národní soustavy povolání (NSP), se kterou souvisely. Díky tomu byl snížen počet kategorií, které by bylo potřebné vytvořit pro kategorizaci oblastí práce, které studenti uvedli. Kategorie Vlastní podnikání, Ostatní nezařazené a Nevím byly vytvořeny na základě získaných dat, která nebylo možné zařadit do ostatních kategorií. Počet zmíněných kategorií povolání u studentů bakalářského a navazujícího magisterského se liší.

Nejdříve bude představeno složení studentů bakalářských oborů podle povolání. Následující Graf 6 ukazuje složení studentů bakalářských oborů podle kategorií povolání, které by chtěli po ukončení studia vykonávat. Celkem bylo ve všech kategoriích uvedeno 124 údajů o povolání. Celkem 15 studentů své povolání nespecifikovalo. Jednotlivé odpovědi studentů jsou k dispozici v tabulce v Příloze 6.

**Graf 6 Povolání uvedena studenty bakalářského studia**



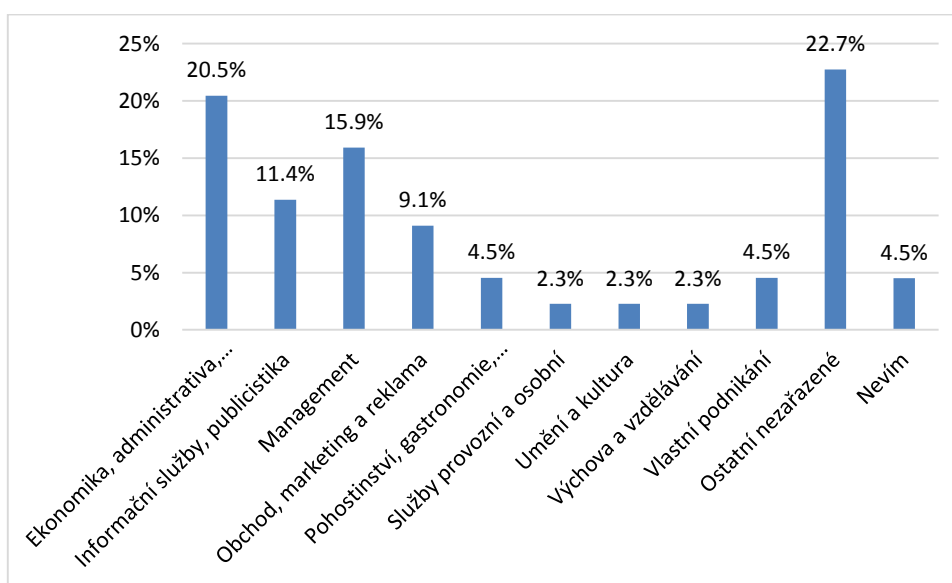
Kategorie Ostatní nezařazené obsahuje 22 zmíněných položek a tvoří 17,7 % ze všech zmíněných povolání. Tato kategorie obsahuje především odpovědi studentů, kteří nemají jasnou představu o budoucím povolání (např. *práce ve firmě; se svým oborem*



*můžu dělat cokoliv*), dále obsahuje odpovědi, které nebylo možné zařadit do stanovených kategorií (např. *něco s ekonomikou; parlament*). Z toho je možné usoudit, že velká část studentů ještě nemá konkrétní představu o povolání, které by chtěli vykonávat. Povolání, která byla zmiňována jako druhá nejčastější, byla zařazena do kategorie Informační služby, publicistika. Tato kategorie povolání tvoří 16,1 % a obsahuje povolání např. *tlumočnick; překladatel*, která jsou také nejčastěji zastoupeny, což může být ovlivněno právě kombinací studia aplikované ekonomie s jiným filologickým oborem nebo studiem jazyka se zaměřením na ekonomii. Kategorie Nevím tvoří 11,3 % ze všech uvedených údajů (např. *ještě nevím*) a je třetí nejčastější. To také napovídá tomu, že studenti ještě nemají jasno ve volbě povolání. Stejně zastoupení má i Management, celkem 11,3 % studentů uvažuje nad prací manažerů. Zvláštní kategorií je Vlastní podnikání (6,5 %), kde studenti uvedli, že by chtěli mít vlastní firmu. Oblast bankovníctví tvoří překvapivě pouze 2,4 %.

Nyní bude věnována pozornost složení studentů navazujících magisterských oborů podle povolání. Následující Graf 7 prezentuje složení studentů navazujícího magisterského studia podle kategorií povolání, které by chtěli vykonávat po ukončení studia na VŠ. Celkem bylo ve všech kategoriích uvedeno 44 údajů o povolání, 5 studentů povolání nespecifikovalo. Jednotlivé odpovědi studentů jsou k dispozici v tabulce v Příloze 7.

**Graf 7 Povolání uvedena studenty navazujícího magisterského studia**



Kategorie s nejvyšším počtem uvedených povolání je opět kategorie Ostatní nezařazené (22,7 %). Z toho lze usoudit, že ani studenti navazujícího magisterského

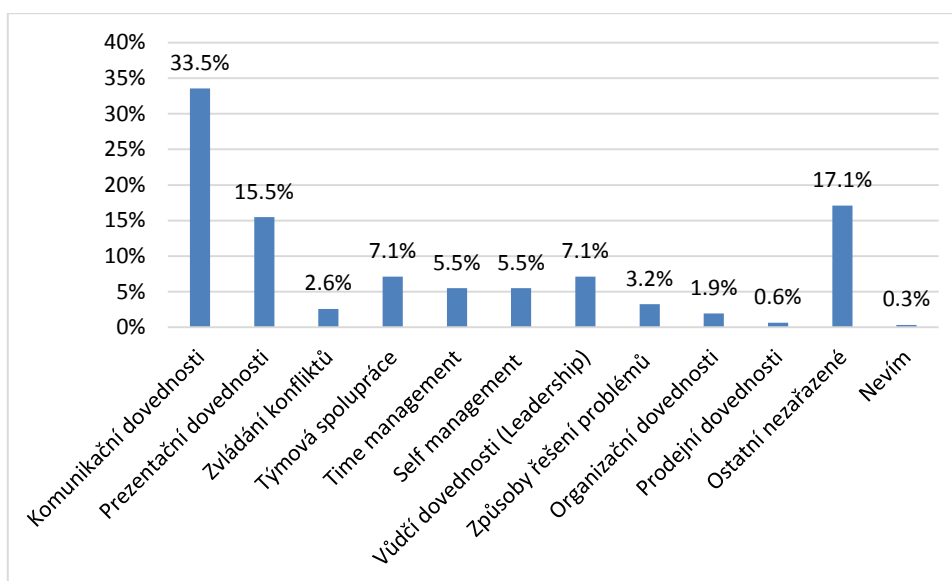
studia ještě nemají jasnou představu o tom, jakému povolání by se chtěli po ukončení studia věnovat. Dále následuje Ekonomika, administrativa, personalistika, správa (např. *administrativní pracovnice; personalistka*), tato kategorie tvoří 20,5 % a je mnohem častější, než v případě bakalářského studia. Další kategorií je Management (15,9 %). Není překvapením, že by tito studenti rádi pracovali jako manažeři o něco častěji, než studenti bakalářského studia. Studenti nMgr. oborů uváděli zájem pracovat v oblasti Informačních služeb a publicistiky v menší míře (11,4 %), než studenti Bc. oborů. Za povšimnutí stojí kategorie Nevím, která tvoří pouhých 4,5 %, zatímco u studentů Bc. oborů tvoří 11,3 %.

#### 7.4.2 Informace o soft skills

Tato část se zaměří na vyhodnocení otázek dotazníku, které se zaměřovaly na soft skills. Znění otázky č. 9: *Vyjmenuj soft skills (měkké dovednosti), které znáš.* Kategorie pro vyhodnocování byly vytvořeny na základě základních oblastí soft skills popsanych v teoretické části. Dále byly přidány další kategorie soft skills: Způsoby řešení problémů, Organizační dovednosti, Prodejní dovednosti, a kategorie: Ostatní nezařazené a Nevím. Do těchto kategorií byly zařazeny získané odpovědi, které nebylo možné zařadit do předem stanovených základních kategorií. Kategorie Ostatní nezařazené obsahuje různorodé odpovědi studentů, které jsou specifické (např. *komunikace (interkulturní)*), nebo nejsou běžně považovány za soft skills, ale jedná se spíše o požadované vlastnosti, postoje (např. *samostatnost; zodpovědnost*), nebo nepatří mezi soft skills (např. *pc, jazyk*), přesto bude pro zjednodušení používán také termín soft skills. Z odpovědí je možné usoudit, že zdaleka ne všichni studenti mají jasnou představu o tom, co zahrnuje soft skills. Vzhledem k tomu, že se jedná o odpovědi na otevřené otázky, je nutné brát v úvahu, že jednotlivé odpovědi nemohou vždy být chápány jako absolutně správné nebo nesprávné a musí být brán v úvahu i možný jiný význam, který mohl student pod odpovědí chápat. Přesto bylo hlavní snahou rozdělit jednotlivé soft skills, ze kterých se odpovědi skládaly, do stanovených kategorií. Počet kategorií se liší u výsledků studentů bakalářských a navazujících magisterských oborů. Výčet jednotlivých soft skills mohl být ovlivněn tím, že byly k dispozici některé soft skills v následujících otázkách dotazníku.

Nejdříve budou představeny soft skills, které uvedli studenti bakalářských oborů. Následující Graf 8 znázorňuje počty uvedených soft skills dle jednotlivých kategorií. Celkem bylo ve všech kategoriích uvedeno 310 údajů o soft skills, 8 studentů soft skills nespécifikovalo. Jednotlivé odpovědi studentů jsou k dispozici v tabulce v Příloze 8.

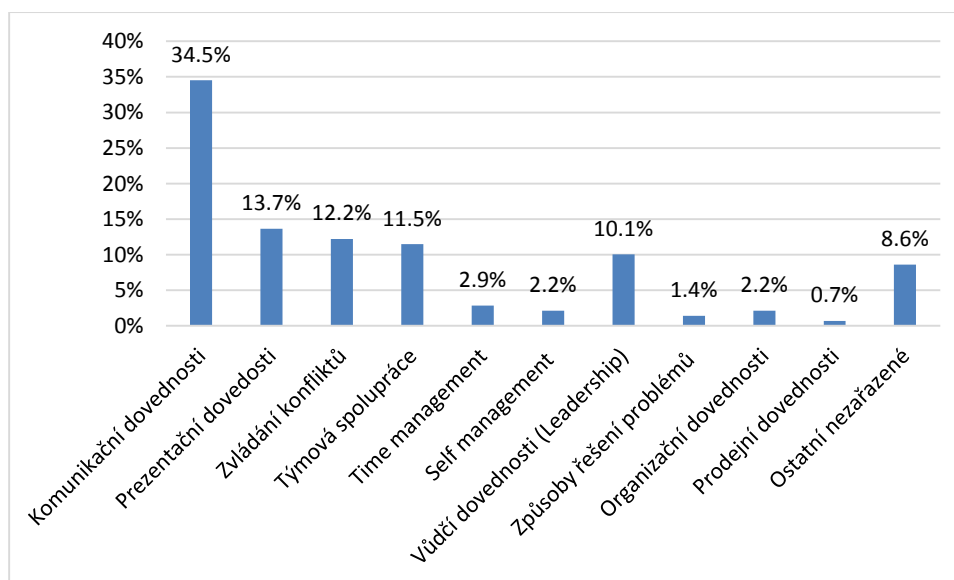
**Graf 8 Soft skills, které znají studenti bakalářského studia**



Výrazně nejvíce odpovědi bylo uvedeno v kategorii Komunikační dovednosti, tyto odpovědi tvořily 33,5 %. Pravděpodobně se jedná o nejnámější soft skills mezi studenty. Druhé nejčastější byly odpovědi kategorie Ostatní nezařazené, které tvoří 17,1 %, jsou zde uvedeny různorodé oblasti soft skills. Další často zmiňované byly Prezentační dovednosti, které tvořily 15,5 % ze všech uvedených soft skills. Týmová spolupráce je zastoupena stejně často (7,1 %) jako Vůdčí dovednosti (Leadership). O něco méně studenti uváděli ostatní kategorie. Pouze 1 student uvedl, že neví.

Nyní budou prezentovány výsledky studentů navazujících magisterských oborů. Graf 9 znázorňuje počty uvedených soft skills dle jednotlivých kategorií.

**Graf 9 Soft skills, které znají studenti navazujícího magisterského studia**



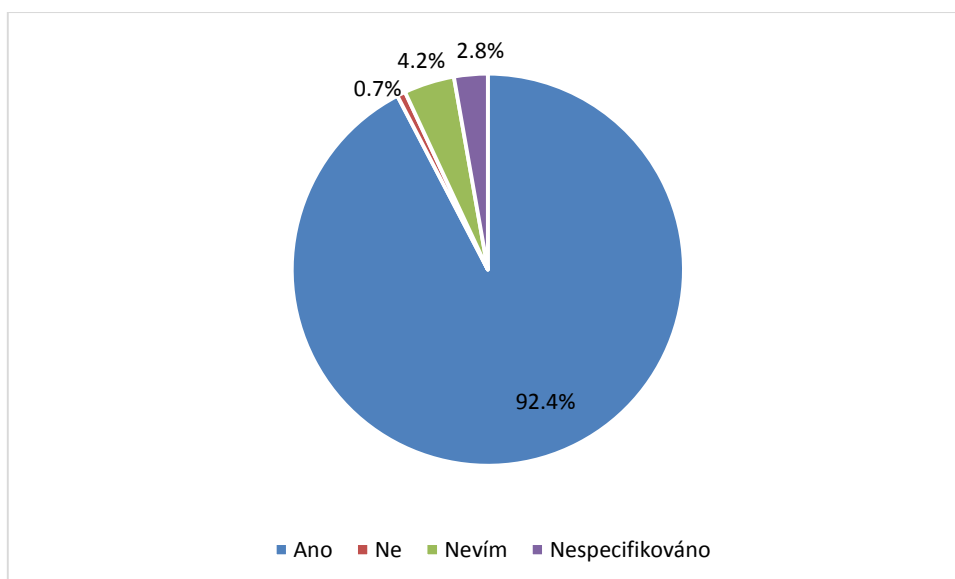
Celkem bylo ve všech kategoriích uvedeno 139 různých soft skills, 3 studenti žádné soft skills nespecifikovali. Jednotlivé odpovědi studentů jsou k dispozici v tabulce v Příloze 9.

Mezi nejčastěji uváděnými soft skills byly opět Komunikační dovednosti, které tvořily 34,5 %, tedy přibližně stejně jako u studentů bakalářských oborů. Následovala kategorie Prezentační dovednosti (13,7 %). Mezi dalšími často zmiňovanými byly soft skills kategorie Zvládání konfliktů (12,2 %), které uváděli studenti nMgr. oborů mnohem častěji, než studenti Bc. oborů. Týmová spolupráce tvořila 11,5 %, velmi podobně jsou zastoupeny Vůdčí dovednosti. Ostatní kategorie uváděli studenti méně často. Nikdo ze studentů nevěděl, že neví.

Znění otázky č. 10: *Myslíš si, že jsou soft skills důležité pro získání práce?* Studenti bakalářského si většinou myslí, že ano, tak se vyjádřilo 89,5 % studentů, 5,7 % studentů zvolilo odpověď „nevím“, pouze 1,0 % studentů si myslí, že nejsou důležité. Svoji odpověď nespecifikovalo 3,8 % studentů.

U studentů navazujícího magisterského studia byla odpověď na otázku naprosto jednoznačná, všichni studenti odpověděli, že ano. Graf 10 ukazuje odpovědi všech studentů společně. Celkově si 92,4 % studentů uvědomuje, že jsou soft skills důležité pro získání práce.

**Graf 10 Význam soft skills pro získání práce**



V další části dotazníku měli studenti ohodnotit jednotlivé soft skills. U každé otázky studenti hodnotili nejdříve své teoretické znalosti soft skills a poté jejich využití

v praxi. Hodnocení všech oblastí soft skills probíhalo podle stupnice: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší. Výsledky číselného hodnocení jsou zprůměrovány a z důvodu přehlednosti zaokrouhleny na jedno desetinné místo. Pro lepší porovnání jsou u každé otázky nejdříve uvedeny výsledky studentů bakalářských oborů (Bc.) a následně výsledky studentů navazujících magisterských oborů (nMgr.).

Znění otázky č. 11: *Jak bys ohodnotil/a své komunikační dovednosti? Svě teoretické znalosti hodnotí studenti Bc. studia průměrně číslem 3,5; zatímco využití v praxi průměrně číslem 3,2. Studenti nMgr. studia hodnotí komunikační dovednosti podobně, teoretické znalosti hodnotí číslem 3,7; využití v praxi číslem 3,2.*

Znění otázky č. 12: *Jak bys ohodnotil/a své prezentační dovednosti? Znalosti hodnotí studenti Bc. studia opět průměrně číslem 3,5; u využití v praxi uvedli průměrně číslo 2,9. Studenti nMgr. studia hodnotí znalosti prezentačních dovedností číslem 4,0; využití v praxi také číslem 2,9.*

Znění otázky č. 13: *Jak bys ohodnotil/a, jak zvládáš konflikty? Svě znalosti hodnotí studenti Bc. studia 3,5 a využití v praxi číslem 3,3. Studenti nMgr. oborů hodnotí znalosti zvládání konfliktů průměrně číslem 3,7; jejich praktické využití číslem 3,2.*

Znění otázky č. 14: *Jak by ses ohodnotil/a při práci v týmu? Studenti Bc. oborů hodnotí své teoretické znalosti průměrně číslem 3,7 a jejich využití v praxi číslem 3,5. Studenti nMgr. oborů hodnotí své teoretické znalosti týmové spolupráce číslem 3,9 a číslem 3,6 jejich využití v praxi.*

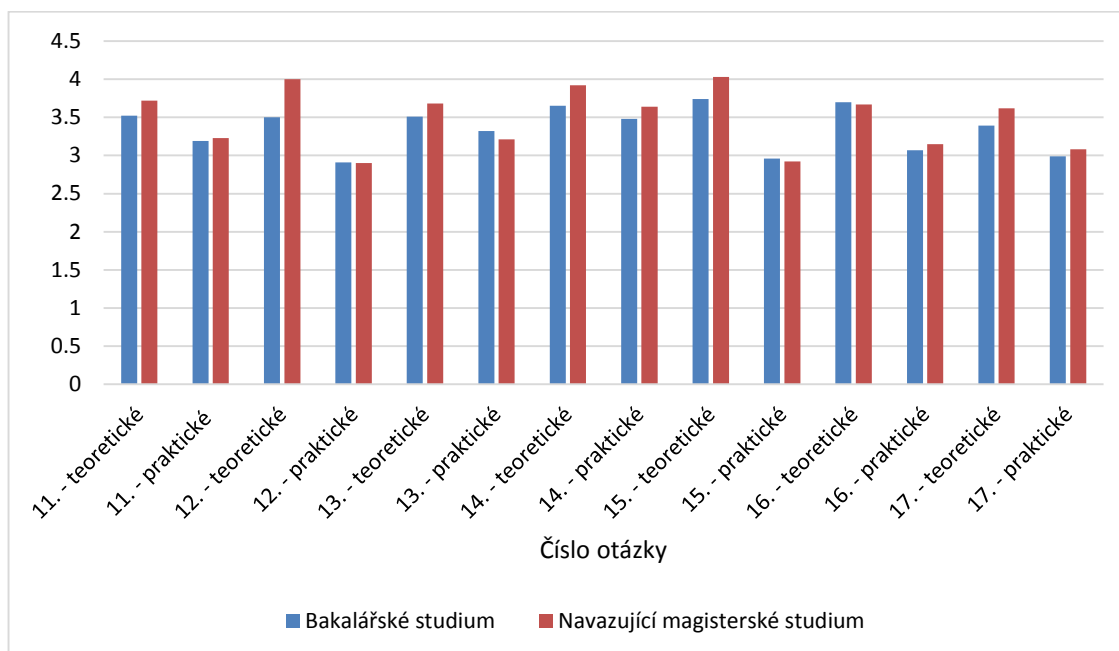
Znění otázky č. 15: *Jak bys ohodnotil/a řízení svého času (Time-management)? Studenti Bc. oborů hodnotí teoretické znalosti číslem 3,7; využití v praxi 3,0. Studenti nMgr. oborů ohodnotili znalosti řízení času číslem 4,0 a využití v praxi číslem 2,9.*

Znění otázky č. 16: *Jak bys ohodnotil/a své sebeřízení (Self-management)? Studenti Bc. oborů uvedli pro hodnocení teoretických znalostí číslem 3,7 a jejich praktické využití číslem 3,1. Studenti nMgr. oborů se ohodnotili ve znalostech sebeřízení číslem 3,7 a využití v praxi číslem 3,2.*

Znění otázky č. 17: *Jak bys ohodnotil/a své vůdčí dovednosti (Leadership)? Teoretické znalosti hodnotí studenti Bc. oborů číslem 3,4 a jejich využití v praxi číslem 3,0. U studentů nMgr. oborů byly teoretické znalosti o vůdčích dovednostech ohodnoceny číslem 3,6 a využití v praxi číslem 3,1.*

Pro přehlednost jsou zobrazeny výsledky průměrného hodnocení soft skills studentů bakalářského i navazujícího magisterského studia souhrnně v Grafu 11.

**Graf 11 Hodnocení vlastních soft skills studentů**



Nejlépe hodnotí studenti bakalářského studia teoretické znalosti Týmové spolupráce, Time managementu a Self managementu. Studenti navazujících magisterských oborů hodnotí nejlépe své teoretické znalosti Prezentačních dovedností, Time managementu a Týmové spolupráce.

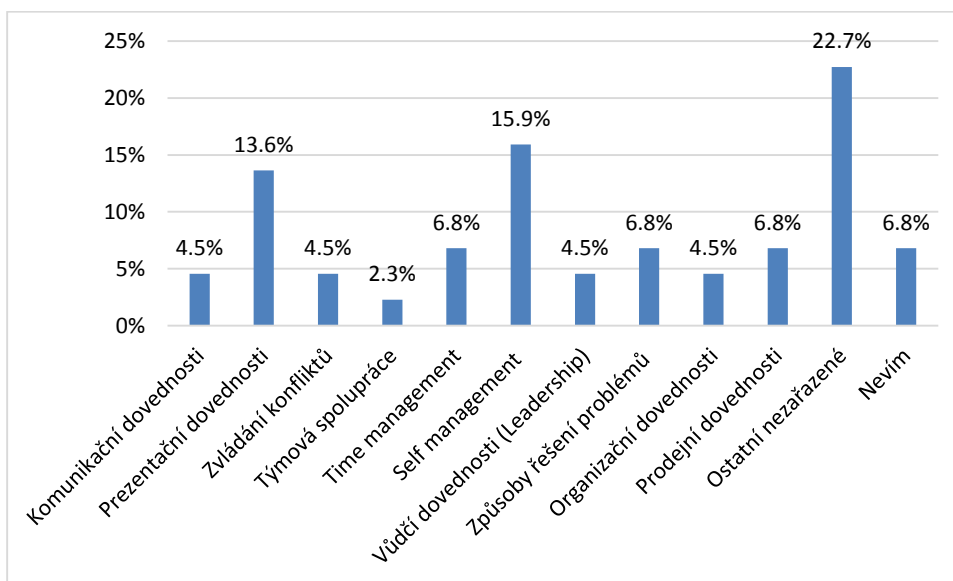
Po analýze výše uvedených výsledků hodnocení soft skills lze vyvodit, že studenti Bc. i nMgr. oborů hodnotí lépe své teoretické znalosti, o něco slabší je vždy hodnocení jejich využití v praxi. Zjistili jsme, že rozdíly v hodnocení vlastních soft skills studentů Bc. a nMgr. oborů jsou minimální. Největší rozdíl mezi studenty je v hodnocení teoretických znalostí jejich prezentačních dovedností. Je nutné ale brát v úvahu, že se jedná o vlastní hodnocení studentů, které pravděpodobně vychází z jejich intuice.

Znění otázky č. 18: *Jaké další soft skills bys chtěl/a ovládat?* Úkolem otázky bylo zjistit, zda studenti chtějí ovládat i některé jiné, neuvedené soft skills. V této části bude využit stejný způsob i stejné kategorie jako u vyhodnocování otázky č. 9 dotazníku.

Nejdříve budou analyzovány odpovědi studentů bakalářského studia. Jednotlivé odpovědi jsou uvedeny v Příloze 10. Celkem 73 studentů odpověď nspecifikovalo.

Ostatní studenti uvedli celkem 44 různých soft skills. Následující Graf 12 prezentuje uvedené soft skills podle stanovených kategorií.

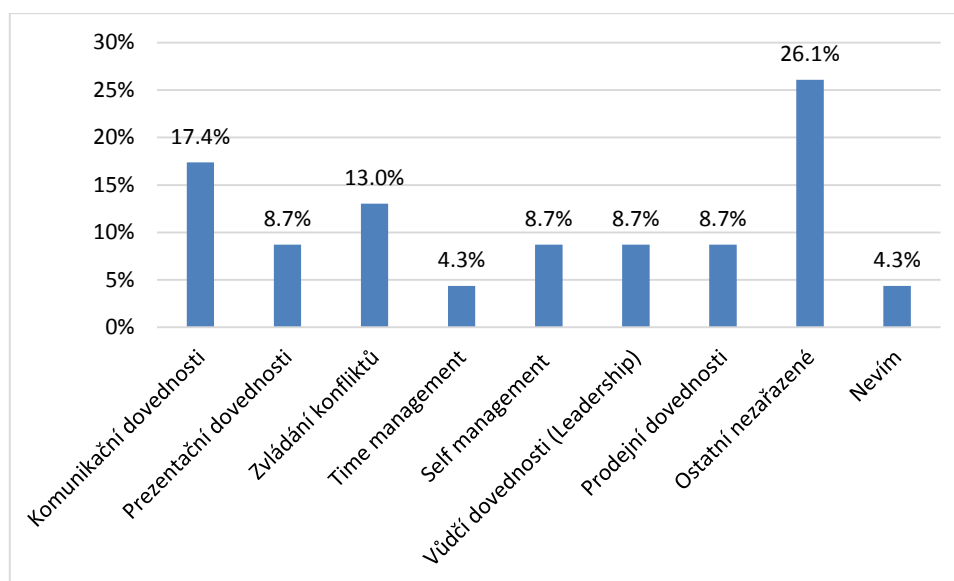
**Graf 12 Soft skills, které by chtěli ovládat studenti bakalářských oborů**



Nejvíce uvedených soft skills studentů (22,7 %) bylo zastoupeno v kategorii Ostatní nezařazené, kde studenti uvedli například *mezilidské vztahy; chtěla bych ovládat vše*. Jako druhé nejčastější by studenti rádi ovládali soft skills z kategorie Self managementu (15,9 %). Jako třetí byly nejčastěji uváděny Prezentační dovednosti (13,6 %). Odpovědi týkající se kategorií Time management, Způsoby řešení problémů, Prodejní dovednosti a Nevím měly stejné zastoupení 6,8 %. Za povšimnutí stojí Prodejní dovednosti, které zde mají větší zastoupení než u otázky č. 9.

Nyní budou představeny výsledky odpovědí studentů navazujícího magisterského studia. Jednotlivé odpovědi na tuto otázku jsou uvedeny v Příloze 11. Celkem 21 studentů svoji odpověď nespecifikovalo. Ostatní studenti uvedli celkem 23 různých soft skills. Graf 13 prezentuje uvedené soft skills podle stanovených kategorií.

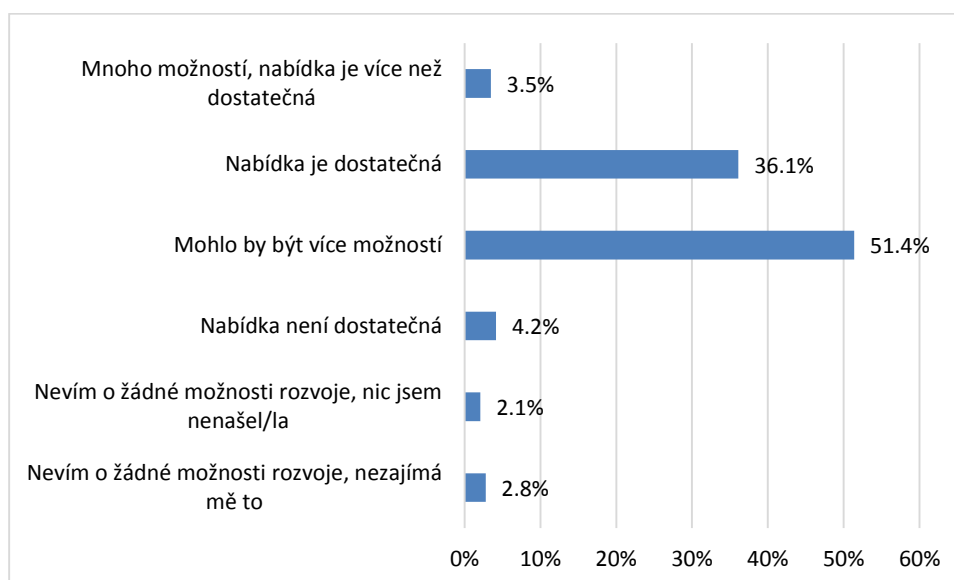
**Graf 13 Soft skills, které by chtěli ovládat studenti nav. magisterských oborů**



V tomto případě byla také nejčastější kategorie Ostatní nezařazené (26,1 %). Komunikační dovednosti tvoří 17,4 %, což je mnohem více, než v případě bakalářského studia. Odpovědi kategorie Zvládání konfliktů zde tvoří 13,0 %. Stejné zastoupení 8,7 % mají Prezentační dovednosti, Self management, Vůdčí dovednosti a Prodejní dovednosti. Prodejní dovednosti byly v tomto případě také zastoupeny výrazněji, než u otázky č. 9.

Znění otázky č. 19: *Je výuka a možnost rozvoje soft skills na Filozofické fakultě univerzity Palackého dostatečná?* Jednotlivé odpovědi hodnocení možností rozvoje na FF zobrazuje následující Graf 14.

**Graf 14 Zhodnocení možností rozvoje soft skills na FF UP**





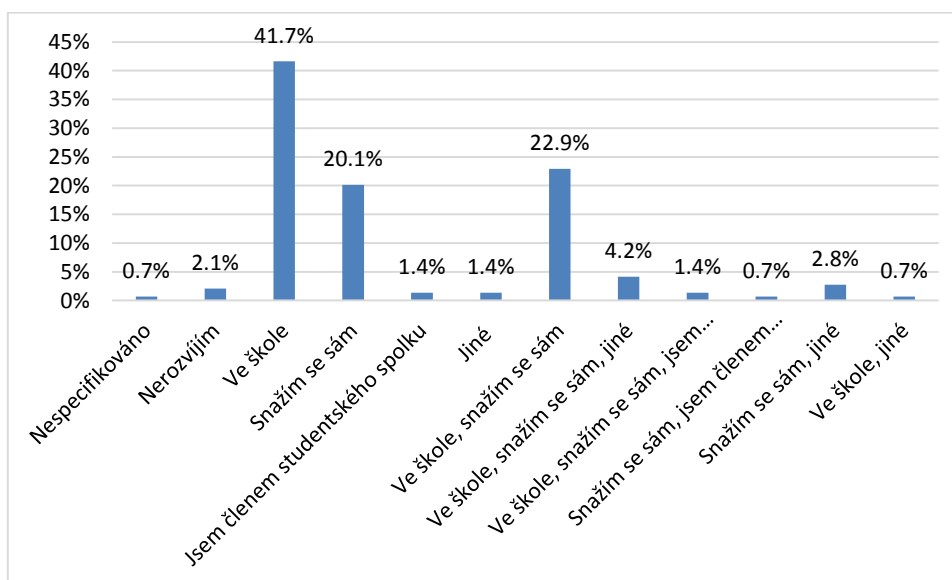
Nejvíce studentů vyjádřilo, že by uvítali více možností rozvoje, což je zajímavé zjištění. Takových studentů byla přibližně polovina. Velká část studentů (36,1 %) si myslí, že je nabídka dostatečná. Pouze několik studentů uvedlo jinou možnost. Ze strany studentů je tedy patrné, že mají zájem o další možnosti rozvoje soft skills, nebo jsou s možnostmi rozvoje spokojeni.

Znění otázky č. 20: *Jak rozvíjíš své soft skills?* Studenti měli u této otázky možnost označit více možností rozvoje, případně uvést vlastní odpověď. Jednotlivé varianty odpovědi byly následující:

- Nerovzvíjím, není to pro mne důležité
- Ve škole (např. prezentace, práce v týmu)
- Snažím se sám – mimoškolní aktivity
- Snažím se sám, jsem členem studentského spolku, který umožňuje rozvoj soft skills
- Jiné (doplň):

Graf 15 zobrazuje odpovědi studentů na otázku se zkrácenými variantami odpovědi. Graf obsahuje odpovědi podle možností, které studenti označili a to od jedné uvedené možnosti až po kombinace odpovědí. Jeden student odpověď nespécifikoval.

**Graf 15 Způsoby rozvoje soft skills studentů**



Z grafu vyplývá, že nejvíce studentů rozvíjí své soft skills pouze ve škole, což je škoda. Dále se 20,1 % studentů snaží rozvíjet své soft skills sami. Celkem 22,9 % studentů se snaží je rozvíjet ve škole i sami mimoškolně. Studenti také uvedli, že rozvíjejí soft

skills navíc k rozvoji ve škole a vlastní snaze i jinými způsoby, takové odpovědi tvoří ale pouze 4,2 %. Celkově 2,1 % studentů své soft skills podle jejich názoru nerozvíjí.

Mezi jinými možnostmi uvedli studenti následující: *pomocí coachingu, na který docházím; na stážích, v práci; podnikám; AIESEC; pracuji a hlavně se dívám kolem sebe a vnímám, nebojím se mluvit; koukám na přednášky, TED talky k tématu; zaměstnání; organizování aktivit v týmech na vlastní zodpovědnost; již pracuji, takže i v pracovním poměru; stáž; praxe; práce v bance na částečný úvazek, školení; na brigádě; v každodenním životě*. Z odpovědí vyplývá, že studenti rozvíjejí své soft skills zejména v zaměstnání, na brigádě nebo v rámci praxe. Celkově má ale kategorie Jiné nízké zastoupení, studenti rozvíjejí soft skills především ve škole, přestože je mimoškolní vzdělávání pro rozvoj praktických dovedností velmi důležité.

### **7.4.3 Soft skills důležité pro vybraná povolání**

Na základě výsledků výzkumu byl vytvořen seznam povolání, které by studenti chtěli vykonávat. Pro tato povolání byl vytvořen seznam potřebných soft skills podle Národní soustavy povolání (Katalog: Odborné směry, nedatováno). Tabulka s deseti povoláními a potřebnými soft skills je uvedena v Příloze 12. Hlavní snahou bylo najít povolání, které nejvíce odpovídají často uváděným povoláním nebo oblastí povolání studentů, a u kterých byly Národní soustavou povolání specifikovány potřebné soft skills. Uvedené soft skills<sup>5</sup> jsou vybrány podle úrovně rozvinutosti jednotlivých soft skill, která je na danou pozici potřebná. Rozvinutost je hodnocena na škále 0 - 5 (0 - nejméně, 5 - nejvíce). Do tabulky byly vybrány soft skills úrovně 4 a 5. Znamená to, že daná soft skill by měla být rozvinuta nadprůměrně.

Soft skills pro často zmiňovaná povolání tlumočnická a překladatel bohužel ještě nebyly NSP zpracovány. Důležité je poznamenat, že u všech povolání, uvedených v Příloze 12, byla uvedena schopnost efektivní komunikace na úrovni 4 nebo 5. Komunikační dovednosti patří také mezi nejčastěji uváděné soft skills, které studenti znají (viz Grafy 8 a 9).

---

<sup>5</sup> Národní soustava povolání uvádí i soft skills, které jsou chápány některými jinými autory i v této diplomové práci spíše jako požadované vlastnosti, postoje (např. flexibilita, kreativita).

## 8 VÝZKUM MEZI VYBRANÝMI ZAMĚSTNAVATELI

### 8.1 Metodologický rámec a metoda získávání dat

Pro účely této diplomové práce byl proveden druhý výzkum mezi zaměstnavateli. Výzkum se zajímal především o soft skills, na které kladou zaměstnavatelé důraz a význam soft skills při pracovním pohovoru. V následujících částech bude respondent a zaměstnavatel považován za totéž.

Diplomová práce je zaměřena na význam rozvoje soft skills u studentů KAE. V teoretické části byly popsány profily absolventů KAE a zjistili jsme, že studenti mají široké možnosti uplatnění. Vzhledem k tomu, že lze na KAE studovat různorodé obory, byli zaměstnavatelé k výzkumu vybráni na základě výsledků jiného výzkumu, který zjišťoval, kde by chtěli studenti humanitních a ekonomických oborů po studiu pracovat.

Výzkum pro účely této diplomové práce je zaměřen na zaměstnavatele, kteří byli v roce 2014 vybráni studenty jako nejžádanější zaměstnavatelé a je primárně založen na výsledcích výzkumu The Most Desired Company, který byl realizován mezinárodní studentskou organizací AIESEC. Jedná se o výzkum, který probíhá každoročně mezi studenty českých vysokých škol. Informace o výsledcích tohoto výzkumu byly získány přes e-mailovou komunikaci z prezentace zaslané od Ondřeje Langa, člena AIESEC. Výzkum The Most Desired Company byl realizován formou online dotazníku v průběhu března a dubna 2014 a zúčastnilo se ho celkem 2 596 studentů českých vysokých škol (Lang, 2015).

K oslovení pro účely výzkumu této diplomové práce byli vybráni zaměstnavatelé, kteří byli vybráni studenty humanitních a ekonomických oborů a také zaměstnavatelé, kteří se umístili mezi TOP 50 společnostmi. Na předních příčkách se umístily i obecné obory práce (např. školství, ministerstvo), které nebyly zahrnuty do oslovení ani výzkumu této diplomové práce. Jednotlivé společnosti se umístily ve více kategoriích a opakovaly se, proto byl seznam společností k oslovení doplněn o výsledky Zaměstnavatele roku, jelikož spolupracuje s organizací AIESEC. Seznam byl doplněn konkrétně o výsledky Sodexo Zaměstnavatel roku 2014 do 5.000 zaměstnanců, Sodexo Progresivní zaměstnavatel regionu do 500 zaměstnanců a dále výsledky Sodexo zaměstnavatel regionu 2014 za Hlavní město Prahu a Olomoucký kraj (Souhrn výsledků Sodexo Zaměstnavatel roku 2014, © 2009-2015). Celkem bylo osloveno 55 firem.

S ohledem na výzkumný problém byla zvolena kvantitativní i kvalitativní výzkumná strategie. K získání dat byly použity elektronické dotazníky a polostrukturované rozhovory, kde byly použity stejné otázky, jako v dotazníku. Z tohoto důvodu je možné odpovědi dotazníků i rozhovorů vyhodnocovat společně s uvedením dalších komentářů získaných z krátkých rozhovorů. Tato kombinace metod umožnila získat více odpovědí respondentů, než by bylo získáno pouze v případě použití dotazníku. Dotazník pro zaměstnavatele byl vytvořen na základě hlavního cíle a dílčích cílů diplomové práce. Zkoumal především soft skills, na které kladou zaměstnavatelé důraz při pracovním pohovoru a roli, jakou hrají soft skills při pohovoru. Dotazník obsahoval otevřené i uzavřené otázky a tvořilo ho 23 otázek. Otázky dotazníku určeného pro zaměstnavatele jsou uvedeny v Příloze 13.<sup>6</sup>

Jednotliví zaměstnavatelé byli osloveni e-mailem s odkazem na dotazník na jejich adresy, které jsou uvedené na jejich oficiálních webových stránkách, nebo byli navštíveni osobně na pobočce a jejich odpovědi byly při rozhovoru zapsány písemně. Sběr dat prostřednictvím elektronického dotazníku probíhal v období od března do července roku 2015. Rozhovory probíhaly ve dnech 17. 3.; 19. 3.; 23. 3.; 25. 3. a 1. 4. 2015.

Data získaná z rozhovorů byla zaznamenána písemně a byla vyhodnocována z vlastních zapsaných poznámek. Tento způsob umožnil získat obsáhlejších odpovědí na otázky dotazníku, než v případě elektronického vyplňování dotazníku. Odpovědi z rozhovorů byly doplněny do elektronického dotazníku.

Odpovědi na otevřené otázky jsou uvedeny v Příloze 15. U otázky č. 10. jsou uvedeny odpovědi, které respondenti uváděli jako jiné oblasti soft skills, které nebyly nabídnuty. Protože se odpovědi zaměstnavatelů, kteří odpovídali metodou rozhovoru, často prolínaly s uváděním soft skills, na které kladou důraz ze stanovených kategorií, jsou uvedeny jejich celé odpovědi. Hodnocení soft skills respondentů, kteří souhlasili s rozhovorem, byly započítány mezi hodnocení s ostatními odpověďmi.

U otázek 13., 14., 15., 16., 17., 18. a 19. jsou uvedeny odpovědi získané pouze z rozhovorů, které byly uvedeny s komentářem. Při vyplňování elektronických dotazníků

---

<sup>6</sup> Elektronická verze dotazníku je dostupná zde: <http://www.surveio.com/survey/d/Z6S5J5A5Q9Z5Q3H3A>.

měli zaměstnavatelé možnost na danou otázku odpovědět číselným hodnocením. Odpovědi získané z rozhovorů jsou uvedeny celé, včetně hodnocení vybraných soft skills, které bylo započítáno mezi ostatní odpovědi. U odpovědí na otázky 20. a 21. formou rozhovorů většinou zaměstnavatelé neuváděli hodnocení, v případě, že hodnocení uvedli, bylo započítáno.

## 8.2 Charakteristika vzorku

Celkově se výzkumu zúčastnilo 17 různých zaměstnavatelů, což je téměř jedna třetina z oslovených zaměstnavatelů. Poměrně nízká návratnost vzhledem k tomu, jak dlouho sběr dat probíhal, byla pravděpodobně způsobena tím, že mezi respondenty byly velké společnosti, které jsou studenty často kontaktovány s žádostmi o účast na výzkumu. Tyto společnosti pravděpodobně spolupracují spíše se skupinami nebo organizacemi, než se studenty jednotlivě. Někteří respondenti dotazník nevyplnili, protože jak uvedli, informace o firmě nesdílí touto formou. Z celkového počtu 17 odpovídalo na otázky 5 zaměstnavatelů formou rozhovoru.

Celkové výsledky<sup>7</sup> mohly být ovlivněny tím, že většina rozhovorů probíhala se zaměstnavateli z bankovníctví, kteří měli možnost svoji odpověď více okomentovat.

V případě tohoto výzkumu je také nutné uvážit validitu a reliabilitu výsledků. Pro zajištění validních výsledků a jejich objektivitu byly opět zpracovány všechny získané odpovědi. Získání stabilních, reliabilních výsledků bylo podpořeno možnostmi odpovídat v dotazníku hodnocením a výběrem z daných možností. Zaměstnavatelé měli také možnost vytvořit vlastní odpověď. Odpovědi v rámci strukturovaného rozhovoru byly zaznamenávány písemně a byly vyhodnocovány z vlastních poznámek, proto nebyla například zachycena intonace, slovní výplň nebo váhání, což ale není pro tuto diplomovou práci důležité. Cílem rozhovorů bylo získat další odpovědi a komentáře k otázkám, které byly součástí dotazníku. Transparentnost výzkumu je podpořena rozsáhlými přílohami se získanými odpověďmi.

---

<sup>7</sup> Výsledky vyjádřené procentuálně byly z důvodu přehlednosti opět zaokrouhleny na jedno desetinné místo. Přesnost výsledků je tedy ovlivněna zaokrouhlováním.

### 8.3 Etické problémy a způsoby řešení

K tomuto výzkumu bylo využito kvantitativní i kvalitativní metody a je zapotřebí se zabývat i etickými aspekty. Ve výzkumu mezi zaměstnavateli byla zachována anonymita a nebyly porušeny etické zásady. Respondentům bylo sděleno, že výsledky dotazníku budou zveřejněny souhrnně, název společnosti bude uveden spolu s ostatními respondenty. Zájemcům o výsledky výzkumu bylo nabídnuto jejich zaslání v případě uvedení e-mailové adresy, uvedení adresy ale nebylo povinné. Respondenti byli informováni i o účelu dotazníku. Byla dodržena důvěryhodnost výzkumníka a nedošlo ke střetu zájmů.

Při získávání dat metodou rozhovoru je zapotřebí respondenty informovat o účelu výzkumu a způsobu nakládání se získanými daty. Pro některé zaměstnavatele mohly být některé uvedené údaje citlivé. Z tohoto důvodu bylo potřeba zajistit souhlas a ochranu respondenta. Proto byl respondentům předán Informovaný souhlas. Tento dokument je přiložen v Příloze 14.

V případě, že některý z respondentů uvedl v odpovědi i název společnosti, byl tento název nahrazen znaky XY. U jednotlivých odpovědí uvedených v Příloze 15 bylo záměrně změněno jejich pořadí, aby nebylo možné si odpovědi spojit s některým ze zaměstnavatelů.

### 8.4 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

Výsledky dotazníků budou představeny postupně podle řazení otázek. S číslem otázky je uvedeno i zkrácené znění dané otázky. Otázka č. 1: *Vaše e-mailová adresa*. byla dobrovolná, zjišťovala kontakt na respondenty, pokud by měli zájem o sdělení výsledků.

Znění otázky č. 2: *Pracovní funkce osoby, která dotazník vyplňuje*. Mezi respondenty, kteří se zúčastnili výzkumu, bylo zastoupeno 76,5 % respondentů, kteří pracovali v oblasti personalistiky (např. HR Specialista, HR ředitel) a 23,5 %, kteří pracovali ve vedení společnosti (např. vedoucí pobočky, ředitel pobočky). Jednalo se tedy o respondenty, kteří se s velkou pravděpodobností účastní výběrových řízení.

Znění otázky č. 3: *Město, ve kterém Vaše pobočka sídlí*. Celkem 9 zaměstnavatelů, kteří se zúčastnili výzkumu, bylo z Prahy, 5 z Olomouce, 1 z Bystrovan (u Olomouce),

1 z Rakovníku a 1 z Brna. Většina zaměstnavatelů pochází z velkých měst, kam často směřují absolventi při hledání zaměstnání.

Znění otázky č. 4: *Název společnosti*. Výzkumu se zúčastnili tyto zaměstnavatelé: *Agrofert, a.s.; Česká pojišťovna, a.s.; Česká spořitelna, a.s.; ČEZ, a.s.; Ernst & Young, s.r.o.; GE Money Bank, a.s.; Havel, Holásek & Partners, s.r.o.; Honeywell, spol. s.r.o.; Komerční banka, a.s.; Koyo Bearings Česká republika, s.r.o.; KPMG, s.r.o.; Microsoft Česká republika, s.r.o.; O2 Czech Republic, a.s.; Procter & Gamble – Rakona, s.r.o.; PwC Česká republika, s.r.o.; Raiffeisenbank, a.s.; RWE, a.s.*

Jedná se o známé společnosti, kde se absolventi mohou uplatnit na pozicích v různých odděleních společnosti, proto ve většině případů nehraje obor studia velkou roli. Stručné informace o zapojených zaměstnavatelích jsou uvedeny v Příloze 16.

Znění otázky č. 5: *Velikost společnosti*. Počet zaměstnanců společností je uveden v Tabulce 2. Výrazná většina dotázaných zaměstnává nad 500 zaměstnanců, podle odpovědí z rozhovorů se často počet pohybuje kolem 3-10 tisíc zaměstnanců.

**Tabulka 2 Velikost společnosti**

<b>Velikost společnosti</b>	<b>Procentuální zastoupení</b>
150-249	5,9 %
250-499	5,9 %
500 a více	88,2 %

Znění otázky č. 6: *Počet zaměstnanců na pobočce*. Zastoupení dle kategorií je uvedeno v Tabulce 3. Opět nejvíce zaměstnavatelů uvedlo možnost s nejvyšším počtem zaměstnanců na pobočce, tedy 300 a více zaměstnanců.

**Tabulka 3 Počet zaměstnanců na pobočce**

<b>Počet zaměstnanců na pobočce</b>	<b>Procentuální zastoupení</b>
1-49	23,5 %
50-149	11,8 %
150-249	5,9 %
250-299	5,9 %
300 a více	52,9 %

Znění otázky č. 7: *Odvětví*. Největší zastoupení zaměstnavatelů dle odvětví je zobrazeno v Tabulce 4. Nejvíce je zastoupeno odvětví bankovníctví. Ostatní odvětví

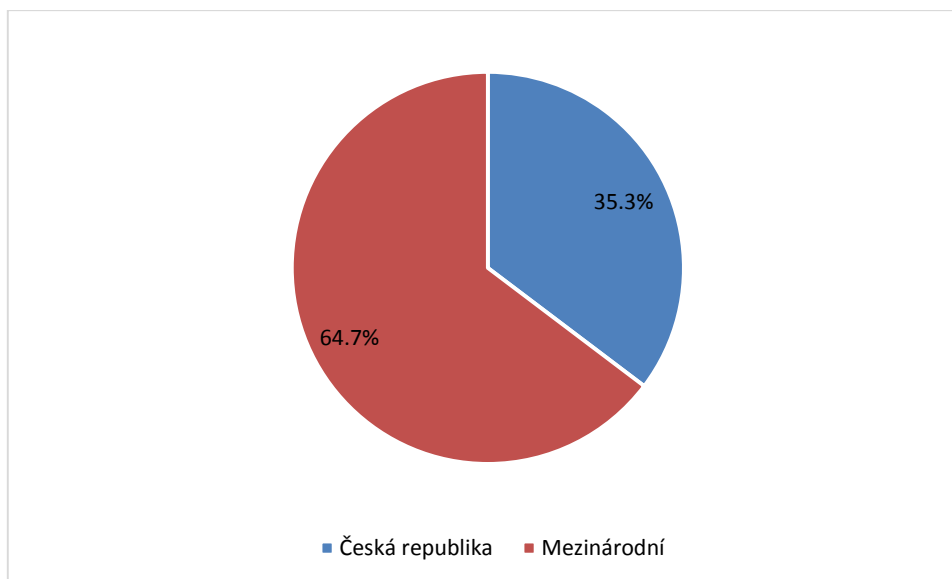
uvedli zaměstnavatelé pouze 1x (5,9 %). Mezi tyto odpovědi patří odvětví Automobilového průmyslu; Pojišťovnictví; Telekomunikace; Chemický průmysl; Potravinářství, zemědělství, chemie; Automatizace, vývoj leteckých systémů, dopravní systémy; IT a Poradenské služby.

**Tabulka 4 Zastoupení zaměstnavatelů dle nejčastěji uváděných odvětví**

Odvětví	Procentuální zastoupení
Bankovníctví	23,5 %
Audit, daně, poradenství	17,6 %
Energetika	11,8 %

Znění otázky č. 8: *Oblast působení*. Více než polovina společností byla mezinárodních, zbylých 35,3 % působilo pouze v oblasti České republiky. Oblast působení je zobrazena v Grafu 16. Výsledky jsou zajímavé také z pohledu studentů, kteří ve svých odpovědích uváděli, že by chtěli pracovat po společnost, která je mezinárodní, případně společnost, kde by mohli využít znalost cizího jazyka.

**Graf 16 Oblast působení zaměstnavatelů**



Následující otázky se týkaly absolventů VŠ ekonomických a humanitních oborů.

Znění otázky č. 9: *Kolik absolventů VŠ ekonomických a humanitních oborů v současné době zaměstnáváte na Vaší pobočce?* Výsledky jsou zobrazeny v Tabulce 5



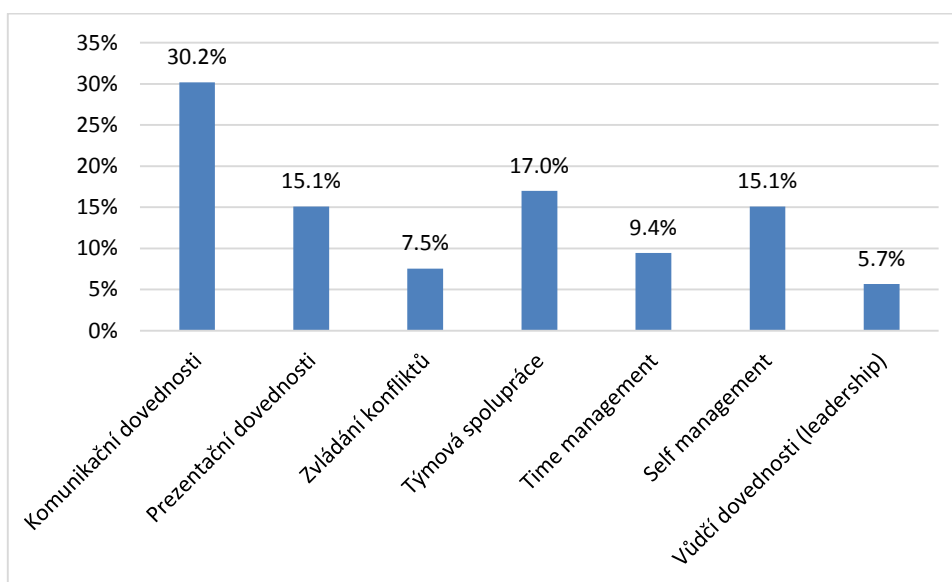
ve vztahu k počtu uvedených zaměstnanců na pobočce<sup>8</sup>. Zaměstnavatelé uváděli i přibližné odpovědi, které byly započítány (např. cca 100). Celkem 5 zaměstnavatelů ale svoji odpověď nespecifikovalo, což mohlo do jisté míry ovlivnit výsledky.

**Tabulka 5 Počet absolventů na pobočce**

Počet zaměstnanců na pobočce	Průměrný počet absolventů
1-49 zaměstnanců	1,3
150-299 zaměstnanců	110,8
300 a více zaměstnanců	62,3

Nyní bude věnována pozornost otázkám, týkajícím se soft skills. Znění otázky č. 10: *Na jaké soft skills kladete důraz při vybírání pracovníků z řad absolventů VŠ?* Graf 17 zobrazuje soft skills, na které kladou zaměstnavatelé důraz.

**Graf 17 Soft skills, na které kladou zaměstnavatelé důraz**



Výrazně nejčastěji byly uváděny Komunikační dovednosti, které uvedli téměř všichni zaměstnavatelé (16x). Při rozhovorech zaměstnavatelé okomentovali komunikační dovednosti jako nejdůležitější soft skills. Týmovou spoluprací uvedlo 9 zaměstnavatelů, tedy přibližně polovina ze všech. Dále zaměstnavatelé uváděli stejně často (15,1 %) Prezentační dovednosti a Self management. Není překvapením,

<sup>8</sup> Kategorie 150-249 a 250-299 byly sloučeny do jedné kategorie 150-299 zaměstnanců na pobočce z důvodu nízkého zastoupení.

že nejméně časté byly Vůdčí dovednosti. Podle názoru některých zaměstnavatelů jsou vůdčí dovednosti potřebné až na manažerské pozice, tyto dovednosti ale běžně netestují. Jako další soft skills zaměstnavatelé uváděli:

- schopnost přizpůsobit se (3x),
- práce s informacemi (2x),
- samostatné řešení problémů a rozhodování (2x),
- motivace (2x),
- schopnost a chuť učit se (2x),
- schopnost sebereflexe (2x),

Poslední dvě uvedené dovednosti souvisí se self managementem a jsou pravděpodobně pro zaměstnavatele důležité, protože je uvedli zvlášť. Dále uvedli zaměstnavatelé odolnost vůči stresu, proto by mohla mít kategorie Self-management větší zastoupení. Ostatní odpovědi byly poměrně různorodé, zaměstnavatelé uvedli organizační dovednosti, multitasking, myšlení v souvislostech, schopnost reflexe situace, sebereprezentace, pečlivost, collaboration, drive for results, influencing for impact. Za důležité považují také proaktivitu a pokud je na člověku poznat, že má o práci zájem. Dále zaměstnavatelé kladou důraz na schopnost argumentace a smysluplného tvrzení, klientské chování a také by měli uchazeči mít obchodního ducha.

Znění otázky č. 11: *Co Vás dokáže při pohovoru nejvíce odradit?* Na tuto otázku zaměstnavatelé nejčastěji uváděli:

- nepřipravenost na pohovor, nezájem (5x),
- uchazeči mají přehnané sebevědomí (4x), vysoké nároky (1x), chybí jim pokora (1x),
- nejasná motivace (3x),
- komunikace na příliš obecné úrovni (2x),
- nedospělé a neslušné chování (2x),
- arogantní chování (1x): *jsem Mgr. nebo Ing., tak chci 30.000 ikdyž jsem v životě nic nedokázal.*

S poslední výše uvedenou odpovědí souvisí, že zaměstnavatelé uvedli, že nemají rádi, *když někdo přímo u přijímacího pohovoru řekne, že XY je pro něj zářez do životopisu a že by chtěl dělat manažera.* Další zaměstnavatel uvedl podobnou odpověď: *Fakt, že si absolventi obzvláště ekonomické školy (oboru marketing*

a management) *troufají na místa vedoucích pracovníků, bez toho aniž by si nejprve zkusili práci řadového pracovníka, tj. aby se v realitě seznámili s chodem závodu.* Podobnou odpověď uvedl i další zaměstnavatel: *Absolventi často dávají najevo, že je pro ně pozice pouze odrazový můstek, podle toho víme, že je klienti nezajímají.*

Další odpovědi byly opět různorodé, zaměstnavatelé zmínili neprofesionální přístup, příliš silné nebo slabé sebevědomí, nepřiměřené oblečení, agresivitu, pasivitu uchazeče, slabé komunikační dovednosti, uchazečům chybí sebenáhled. Dále jim vadí sliby a lež. Pokud popisují uchazeči negativně předchozího zaměstnavatele, nebo školu, lze z toho poznat, jak by hodnotili jejich společnost. Dále uvedli, že jim vadí nepříjemný hlas, pokud uchazeči dají najevo, *že nechtějí pracovat, když nechce pracovat s lidmi, nechce komunikovat, ale jen sedět a dělat papíry* a pokud nedokáží své znalosti a dovednosti prodat.

Znění otázky č. 12: *Co Vás naopak zaujme a čeho si ceníte.* Účelem této otázky bylo zjistit, co by měli uchazeči dělat, aby zaměstnavatele u pohovoru zaujali. Z výsledků lze stanovit, že se jedná zejména o protiklady k odpovědím na předchozí otázku. Nejvíce zaměstnavatelů uvedlo, že si cení uchazečů, kteří jsou:

- na pohovor připravení a mají o danou společnost zájem, ptají se (5x),
- aktivní a proaktivní (5x),
- motivovaní (4x),
- otevření (4x),
- zdravě sebevědomí (2x) a asertivní (1x),
- skromní (3x),
- přirození (2x),
- mají zájem práci dělat (2x),
- ochotní učit se (2x),
- schopni přizpůsobit se (2x),
- zdvořilí a slušní (2x),
- komunikativní a jejich komunikace je strukturovaná (2x).

Mezi ostatními odpověďmi byla uvedena loajalita, týmovost, uvádění konkrétních příkladů, logické myšlení, intelekt, uvolněnost, vhodné oblečení, cílevědomost, upřímnost, vstřícnost, pozitivní naladění, sebenáhled, schopnost rychle vyřešit situaci, vytvořit si názor a umět ho obhájit, udělat si rychlý úsudek a správný závěr. Dále uváděli

schopnost improvizace, když uchazeči nemají obavy z nových věcí, lidský přístup, proklientské chování, přímý a příjemný přístup, když dokáží uchazeči překonat stres a přirozeně prezentovat. Jedenkrát byla uvedena také zahraniční stáž. V uvedených odpovědích se také objevují soft skills, a to zejména z oblasti self managementu, které zaujmou zaměstnavatele při pohovoru.

Znění otázky č. 13: *Jaký procentuální význam hrají dle Vašeho pohledu soft skills uchazeče vůči odborným znalostem a dovednostem při pracovním pohovoru?* Zaměstnavatelé uváděli, že je tento vztah přibližně 50%:50%, toto uvedli 4x. Dále byly soft skills důležitější než odborné znalosti a dovednosti, konkrétně zaměstnavatelé uvedli 2x vztah 80%:20%; 2x vztah 60%:40% a 2x 70%:30%. Dokonce 1x uvedli, že mají soft skills 100 %. Pro 11 zaměstnavatelů tedy hrají soft skills důležitější nebo stejnou roli jako odborné znalosti a dovednosti.

Pokud zaměstnavatelé uvedli, že mají soft skills menší význam než odborné znalosti a dovednosti, byla to 1x odpověď 30%:70%, dále uvedli 3x vztah 40%:60%, tento rozdíl ale není velmi výrazný a i v tomto případě, hrají soft skills důležitou roli. Respondenti v rozhovorech vztah mezi soft skills uvedli, že jsou velmi důležité a záleží na pozici, tvrdé dovednosti se ale dají naučit. Jeden respondent uvedl, že žádná z těchto oblastí nesmí být na nule.

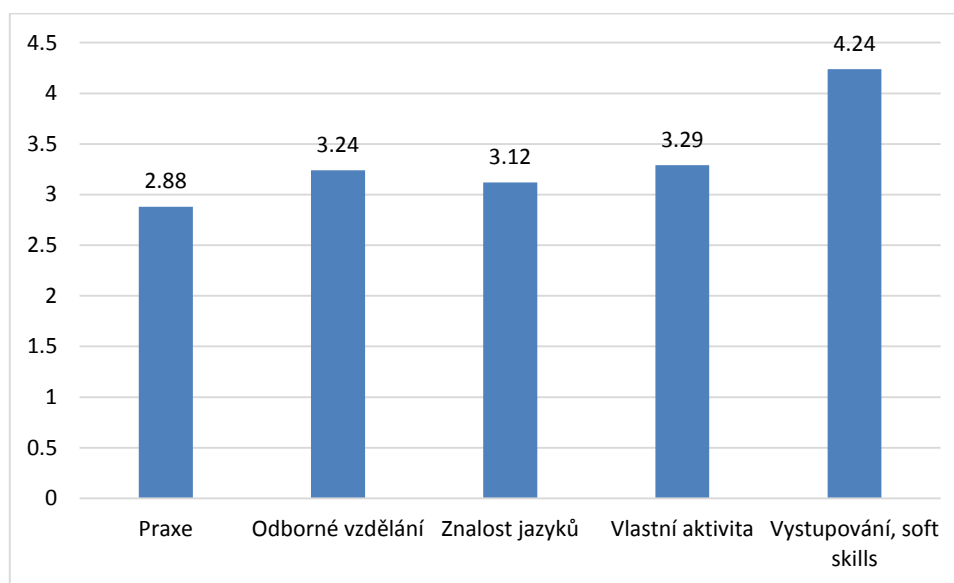
Pokud nebyl z odpovědi zřejmý vztah mezi soft skills a odbornými dovednostmi, nebo podle odpovědi respondent neporozuměl otázce, nebyla taková odpověď započítána. Stejným způsobem bylo postupováno i u následující otázky č. 14.

Znění otázky č. 14: *Jaký procentuální význam hrají dle Vašeho pohledu soft skills uchazeče vůči osobnostním charakteristikám při pracovním pohovoru?* V tomto případě uváděli zaměstnavatelé nejčastěji vztah 50%:50% a to celkem 7x. V ostatních případech uvedli 1x vztah soft skills 80%, osobnostní charakteristiky 20%, 2x vztah 60%:40%. 10 zaměstnavatelů tedy považuje soft skills za stejně důležité nebo důležitější než osobnostní charakteristiky.

Ve dvou případech měly větší význam osobnostní charakteristiky (30%:70%). Respondenti uváděli, že je to velmi individuální, snaží se být objektivní v rozhodnutí, charakter a chemie ale podle jejich odpovědí hrají roli. Podle jednoho respondenta tyto dvě oblasti nelze oddělit.

Otázky č. 15, 16., 17., 18., a 19. budou vyhodnoceny společně. Zaměstnavatelé měli ohodnotit, jaký význam mají při posuzování uchazeče následující oblasti (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší): *Praxe, Odborné vzdělání, Znalost jazyků, Vlastní aktivita, Vystupování, soft skills*. Následující Graf 18 zobrazuje hodnocení jednotlivých oblastí, které bylo zprůměrováno.

**Graf 18 Hodnocení jednotlivých oblastí při posuzování uchazeče**



Jako nejvýznamnější oblast z uvedených možností hodnotí zaměstnavatelé kategorii Vystupování, soft skills a to průměrně číslem 4,24. Podle odpovědí z rozhovorů hodnotí zaměstnavatelé tuto oblast jako jednu z nejdůležitějších. Druhá nejdůležitější je Vlastní aktivita (3,29) a Odborné vzdělání uchazečů (3,24). Z odpovědí vyplývá, že vlastní aktivita je důležitá, především pokud se vztahuje ke studiu nebo práci, díky tomu studenti získávají pracovní návyk. Odborné vzdělání podle komentářů respondentů nehraje velkou roli, často je zajímavá především maturita, všeobecný přehled a zájem o práci. O něco menší význam má kategorie Znalost jazyků. Z jazyků je důležitá především angličtina, u některých profesí ale spíše na manažerských pozicích, na některých pozicích je znalost jazyků výhodou, ale není podmínkou. Pro studenty může být zajímavé zjištění, že jako nejméně významné hodnotí z uvedených kategorií zaměstnavatelé Praxi. Přesto je i praxe důležitá, jelikož je hodnocena přibližně číslem 3. Podle odpovědí zaměstnavatelů nehraje praxe významnou roli, ale je výhodou.

Zaměstnavatelé měli možnost uvést a ohodnotit další oblasti, které mají význam při posuzování uchazeče. Znění otázky č. 20 a) *Jiné, doplňte a 20. b) Ohodnoťte.*

Zaměstnavatelé uvedli 2x motivaci, kterou hodnotí číslem 5 jako nejdůležitější. Dále je důležitá účast na školních projektech nebo práce při studiu, to ohodnotil jeden zaměstnavatel číslem 4. Číslem 2 ohodnotil jiný zaměstnavatel znalost PC. Další respondent uvedl, že pokud studenti chtějí, aby je přijali do nějaké firmy, měli by být aktivní a sami se přihlásit i v době, kdy neprobíhá výběrové řízení. Zaměstnavatelé hledají proaktivní lidi, kteří mají zájem. Dále je důležité slušné chování, komplexní pohled na klienta a schopnost poradit mu. Zaměstnance vybírají i s ohledem na diverzitu týmu. Nakonec jeden ze zaměstnavatelů uvedl, že kladou důraz i na projev, dobrou strukturu projevu a zajímá je, zda si lidé dělají přípravu a mohou tak předcházet chybám.

Znění otázky č. 21. a) *Jiné, doplňte a 21. b) Ohodnoťte.* Jednalo se o další možnost, aby zaměstnavatelé uvedli jiné oblasti, které jsou pro ně významné při posuzování uchazečů. Důležitá je flexibilita, kterou hodnotil jeden zaměstnavatel číslem 4. Dále je důležité, jak člověk celkově působí, jeho gesta, upravenost, oblečení. Jak ale uvádí jeden ze zaměstnavatelů, pokud nemají vhodného člověka, který by nezapadl do týmu, nemusí vybrat nikoho a umí si počkat.

Znění otázky č. 22. *Jakými způsoby jsou ve Vaší společnosti rozvíjeny soft skills?* Na tuto otázku uváděli zaměstnavatelé nejčastěji odpověď:

- (externí i interní) semináře a školení (9x),
- zpětná vazba v různých podobách (6x),
- tréninky (5x),
- vzdělávání obecně (4x)
- koučink (3x)
- workshopy (3x),
- mentoring (2x) a související přidělení seniorního kolegy nováčkovi, kdy se oba dva učí (1x),
- virtuální univerzita (2x).

Dva z respondentů uvedli, že se sami věnují rozvoji soft skills jejich zaměstnanců/manažerů. Následující způsoby rozvoje byly méně časté. Bylo uvedeno vzdělávání na úrovni celé skupiny, týmu, kanceláře, dále individuální vzdělávání, samostudium, rozvoj soft skills díky účasti na projektech nebo vedení mini projektů. Jeden zaměstnavatel uvedl, že mají vlastní tým, který se stará o vzdělávání. Mezi další uvedené metody patří e-learning a prezenční kurzy, rozhovory se zákazníky

a interaktivní pomocníci. Dále se zaměstnavatelé snaží jít příkladem, dělají náslechy u poradců, připravují se s nimi na klienty, mají společné porady, kde dostávají best practice. Také mají adaptační program, nebo vlastního garanta pro rozvoj soft skills manažerů. Dále se mohou zaměstnanci rozvíjet pomocí rotace práce, mohou využít možnost celoživotního vzdělávání, zaměstnavatelé mají i certifikace poradců. V neposlední řadě byly uvedeny XY values, které popisují, jak se chovat ke klientovi. Uvedený výčet způsobů rozvoje soft skills je velmi obsáhlý a je patrné, že zaměstnavatelé neopomíjejí ani tuto oblast rozvoje. Nakonec uvádíme odpověď respondenta, která se týká vzdělávání: *Pokud se lidé vzdělávají, musí mít pocit, že se někam posouvají. Musí dostat příležitost využít své znalost, aby se nevzdělávali a nedělali vše zbytečně.*

Poslední otázka se zaměřovala na zjištění informací, které nebyly součástí připravených otázek. Znění otázky č. 23. *Zde je prostor pro Vaše komentáře.* Jeden respondent vyjádřil, že jejich společnost učí na vybraných VŠ soft skills. Další respondent uvedl, že je důležité, aby člověk rád pracoval s lidmi, dodržoval sliby a aby zapadal do toho, jak se banka chce prezentovat. Podle jednoho respondenta je také důležité, aby měl uchazeč všeobecné vlastnosti, moc nerozlišují, co patří mezi soft skills. Z další odpovědi vyplývá, že nezáleží na tom, jestli se na nějakou pozici hlásí člověk z firmy, nebo zvenčí, v obou případech se musí o místo *lidé poprat*, protože zaměstnavatelé hledají toho nejvhodnějšího kandidáta.

## 9 SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ

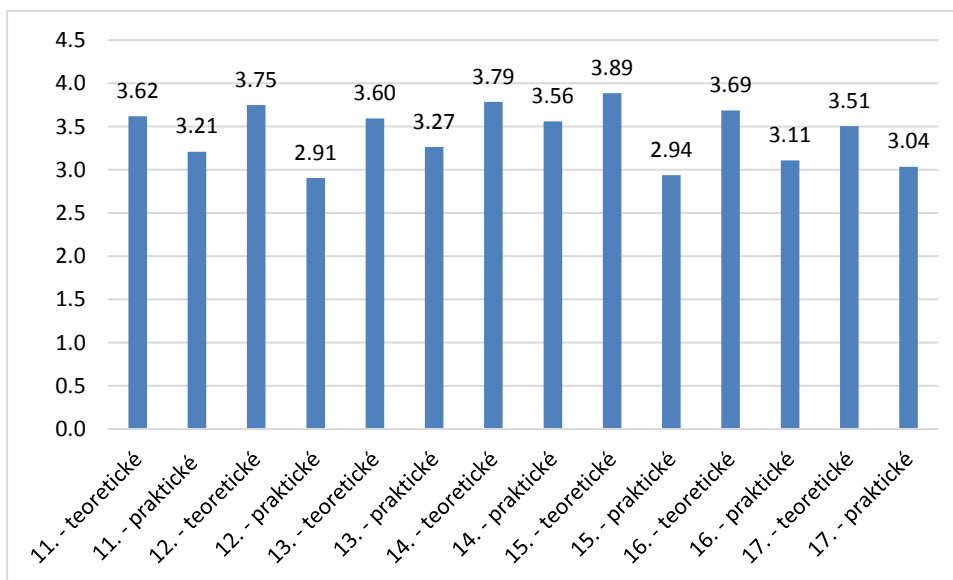
Výsledkem srovnání obou výzkumů bude odpověď na hlavní otázku: *Na jaké oblasti soft skills se mají studenti Katedry aplikované ekonomie zaměřit, aby byli při pohovoru u zaměstnavatelů žádaní? A ověření stanovené hypotézy, kdy předpokládáme: že budou jak studenti, tak zaměstnavatelé hodnotit komunikační dovednosti nejlépe.*

Z obou výzkumů jsme našli odpovědi na dílčí otázky výzkumu:

- *Jak hodnotí studenti sami své teoretické znalosti soft skills a schopnost využít je v praxi?*
- *Na které soft skills kladou zaměstnavatelé u absolventů ekonomických a humanitních oborů při pohovoru důraz?*

Nejdříve bude věnována pozornost srovnání výsledků odpovědí studentů bakalářského a navazujícího magisterského studia, což umožňuje podobnost získaných výsledků. Studenti bakalářských oborů také pravděpodobně uvažují o studiu v navazujícím magisterském studiu. Podle výsledů výzkumu provedeného mezi studenty jsme zjistili, že studenti hodnotí obecně lépe své teoretické znalosti soft skills, než jejich využití v praxi (viz souhrnný Graf 11). Jednotlivé výsledky<sup>9</sup> jsou zobrazeny v Grafu 19.

**Graf 19 Hodnocení teoretické znalosti a praktického využití soft skills studentů**



<sup>9</sup> Pro větší přesnost jsou výsledky uvedeny se zaokrouhlením na 2 desetinná místa.



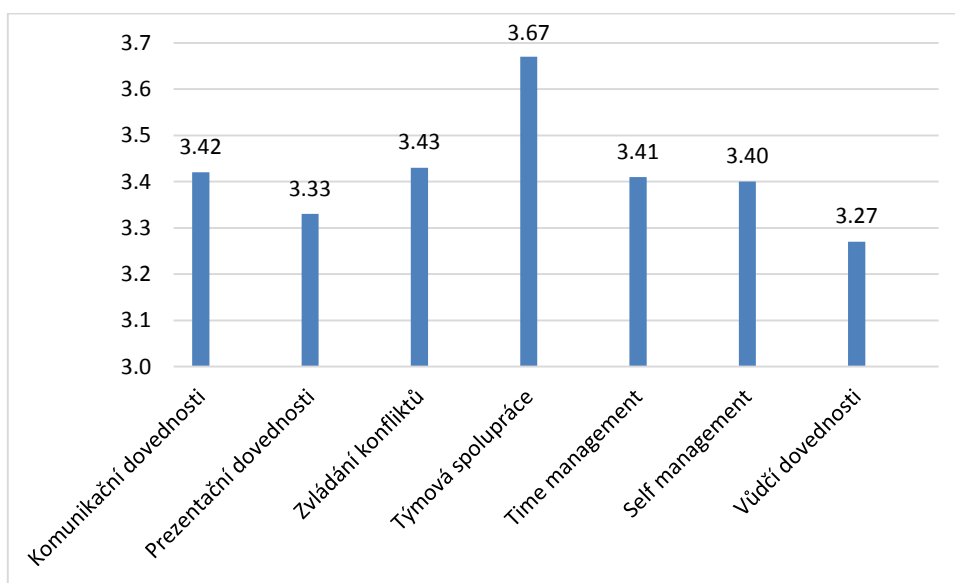
Graf zobrazuje hodnocení teoretických znalostí a praktického využití soft skills studentů u následujících otázek:

11. Komunikační dovednosti
12. Prezentační dovednosti
13. Zvládání konfliktů
14. Týmová spolupráce
15. Time management
16. Self management
17. Vůdčí dovednosti

Po zprůměrování výsledků studentů bakalářských i navazujících magisterských oborů jsme zjistili, že studenti hodnotí nejlépe své teoretické znalosti Time managementu číslem 3,89. Dále hodnotí znalosti Týmové spolupráce číslem 3,79 a číslem 3,75 své teoretické znalosti Prezentačních dovedností. Dále číslem 3,69 hodnotí teoretické znalosti Self managementu. Číslem 3,62 hodnotí průměrně své teoretické znalosti Komunikačních dovedností, téměř stejně (3,60) hodnotí své teoretické znalosti Zvládání konfliktů. Z hlediska praktického využití hodnotí nejlépe soft skills týkající se Týmové spolupráce, které hodnotí číslem 3,56. Ostatní kategorie byly ohodnoceny nižším průměrným číslem. Nejlepší hodnocení mají tedy zejména teoretické znalosti soft skills.

Celkové hodnocení soft skills teoretických znalostí i praktického využití je zobrazeno v Grafu 20.

**Graf 20 Celkové hodnocení soft skills studentů**



Po zprůměrování studenti hodnotí celkově nejlépe své schopnosti týkající se Týmové spolupráce (3,67), za nimi je Zvládání konfliktů (3,43), Komunikační dovednosti hodnotí přibližně stejně (3,42). Rozdíly v hodnocení jednotlivých kategorií ale nejsou příliš výrazné.

Naopak podle výsledků druhého výzkumu, provedeného mezi zaměstnavateli, kladou zaměstnavatelé výrazně největší důraz na Komunikační dovednosti (30,2 %), dále na Týmovou spolupráci (17,0 %). Stejně zastoupení 15,1 % měly Prezentační dovednosti a Self management. Ostatní kategorie měly menší zastoupení (viz Graf 17).

Po srovnání obou výzkumů jsme zjistili, že zaměstnavatelé kladou důraz především na Komunikační dovednosti, studenti se nejlépe ohodnotili v Týmové spolupráci, která je pro zaměstnavatele druhá nejdůležitější. Komunikační dovednosti ale hodnotí studenti také velmi dobře. Je nutné uvážit, že právě Komunikační dovednosti byly mezi studenty zastoupeny suverénně nejvíce u otázky č. 9, jako soft skills, které znají. Stanovenou hypotézu jsme tedy potvrdili částečně. Na komunikační dovednosti kladou zaměstnavatelé opravdu největší důraz, studenti by se měli zaměřit na jejich rozvoj.

Z obou výzkumů jsme našli odpovědi i na další dílčí otázky výzkumu.

- *Jak rozvíjejí studenti své soft skills? Jaké povolání by chtěli po studiu vykonávat?*
- *Jak velkou roli hrají soft skills při pracovním pohovoru?*

K otázce rozvoje soft skills nejvíce studentů (41,7 %) vyjádřilo, že své soft skills rozvíjejí pouze ve škole (viz Graf 15). Přibližně polovina studentů by uvítala více možností rozvoje soft skills na Filozofické fakultě (viz Graf 14). Zaměstnavatelé uvedli množství různých možností rozvoje soft skills, které mohou studenti po vstupu na pracovní trh případně využívat. Mezi nejčastější metody patří semináře a školení, zpětná vazba v různých podobách a tréninky.

Z výzkumu mezi studenty dále vyplývá, že studenti nemají o budoucím povolání ještě úplně jasnou představu. Studenti bakalářských i navazujících magisterských oborů často uváděli obecné odpovědi týkající se jejich zaměstnání (viz Grafy 6 a 7). Pokud měli studenti bakalářského studia konkrétnější představu, rádi by pracovali zejména v oblasti Informačních služeb a publicistiky jako tlumočníci a překladatelé, studenti navazujícího magisterského studia by rádi pracovali v oblasti Ekonomiky, administrativy,

personalistiky a správy zejména jako personalisté nebo administrativní pracovníci. Takové možnosti uplatnění mohou pravděpodobně nabídnout i zaměstnavatelé, kteří se zúčastnili výzkumu. Jedná se totiž zejména o společnosti, které mohou nabídnout uplatnění ve více oblastech. Studenti mohou využít výsledků tohoto výzkumu k tomu, aby zjistili, na co kladou zaměstnavatelé důraz, co je u přijímacího pohovoru zaujme a mohli toho případně využít při vstupu na pracovní trh.

Z výzkumu mezi zaměstnavateli jsme zjistili, že při posuzování uchazeče (otázky č. 15 - 19) zaměstnavatelé ohodnotili nejlépe Vystupování, soft skills, a to průměrně číslem 4,24 (viz Graf 18). Soft skills uchazeče hrají podle odpovědí důležitou roli vůči odborným znalostem a dovednostem i vůči osobnostním charakteristikám při pracovním pohovoru. Také studenti si uvědomují, že jsou soft skills důležité pro získání práce, to si myslí 92,4 % z dotázaných (viz Graf 10).

Oblasti chování a vystupování, které zaměstnavatele při pohovoru nejvíce zaujmou, jsou především připravenost uchazeče na pohovor a zájem o společnost, aktivní a proaktivní chování, uchazeč by měl mít motivaci pro práci, být otevřený, sebevědomý a skromný. Naopak je dokáže odradit zejména nezájem uchazeče a nepřipravenost, přehnané sebevědomí, vysoké nároky, málo pokory a nejasná motivace.

V souladu se zjištěnými skutečnostmi z obou výzkumů byla zmapována nabídka možností rozvoje soft skills na Filozofické fakultě Univerzity Palackého. Výsledky toho, jak mohou studenti rozvíjet své soft skills v rámci univerzity jsou prezentovány v následující části kapitoly.

## **9.1 Možnosti rozvoje soft skills na FF UP**

### **9.1.1 Studentské organizace**

Členství ve studentské organizaci a aktivní účast na dění na univerzitě může být jednou z možností, jak může student zaujmout zaměstnavatele ve svém životopise. Personalisté se v životopisech mohou zaměřit na takové aktivity, které jsou nad rámec povinností studenta. Jsou si totiž vědomi toho, že takoví studenti chtějí získat během studia více než titul a jsou to aktivní lidé. Přestože studentské organizace představují neplacenou formu spolupráce, studenti získají možnost vyzkoušet si činnosti, které mohou využít v budoucím povolání a mohou tak rozvíjet své soft skills. Podle výzkumu

mezi zaměstnavateli jsme zjistili, že po vystupování a soft skills, je vlastní aktivita druhou nejdůležitější oblastí při posuzování uchazeče na pohovoru (viz Graf 18).

Univerzita Palackého nabízí řadu možností členství v organizacích, například v oblastech mezinárodní spolupráce, kultury, práva, lékařství nebo náboženství. Informace o jednotlivých organizacích jsou k dispozici na webu Univerzity Palackého. V této části bude věnována pozornost studentským spolkům, které souvisí s Filozofickou fakultou. Tyto spolky se týkají oblastí kultury, umění, historie, psychologie, realizací různorodých projektů, pomoci lidem a publicistiky. Mezi jednotlivé spolky patří *25fps*; *Academia film Olomouc*; *Ansámbl OZ*; *Cech invalidů střeoevropské histografie*; *Česká asociace studentů psychologie*; *Česko-čínská společnost*; *Divadlo konvikt o. s.*; *Divadlo na cucky*; *Divadlo tramtárie o. s.*; *Erasmus Student Network*; *Helena v krabici*; *ISHA Olomouc o. s.*; *Japonský klub Olomouc*; *Pastiche Filmz*; *Pomáháme pomáhat*; *Studentské rádio*. (Studentské spolky, 2011).

Následující dvě organizace patří pravděpodobně mezi nejznámější a mohou být také více relevantní vzhledem ke studiu na KAE (Studentské spolky, 2011):

- **AIIESEC Olomouc:** pobočka mezinárodní studentské organizace. Zajišťuje především praxi pro studenty formou zahraniční stáže. Členové mají možnost spolupracovat v týmu a podílet se na organizaci projektů. Webové stránky: [www.aiesec.cz](http://www.aiesec.cz)
- **Erasmus Student Network UP Olomouc:** Hlavním účelem této mezinárodní studentské organizace je pomáhat zahraničním studentům adaptovat se v novém kulturním prostředí a pomáhat jim s orientací na univerzitě. Členové organizují různé společenské a sportovní aktivity. Hlavním přínosem pro členy může být možnost využití cizího jazyka pro komunikaci s přijíždějícími studenty, což je zajímavé především pro studenty oborů na KAE v kombinaci s filologickými obory. Webové stránky: <http://esnup.upol.cz/>

### 9.1.2 Nabídka kurzů na Filozofické fakultě

Univerzita Palackého nabízí všem studentům možnost zapsat si předměty z celouniverzitní nabídky volitelných „C“ předmětů, které se zabývají oblastmi soft skills a jejich rozvojem. Při výběru předmětů byla zdrojem nabídka volitelných předmětů Filozofické fakulty UP. Soubor jednotlivých předmětů kategorie „C“ je dostupný

na webové adrese univerzity (Doporučené volitelné předměty celouniverzitní nabídky – předměty kategorie „C“, 2012).

Je důležité také poznamenat, že se nabídka předmětů „C“ může každoročně měnit. Tyto změny ovšem nemusí být ihned zanášeny do nabídky, která je prezentována studentům jako celková nabídka fakulty. Z tohoto důvodu je možné, že nabízí některá katedra i předměty, které nejsou zatím obsaženy v celkové nabídce fakulty. Z důvodu těchto změn, které je obtížné zachytit, bylo čerpáno z nabídky předmětů, které jsou prezentovány fakultou jako celek a tato nabídka je dostupná všem studentům bez ohledu na to, jaký obor studují a dodatečné informace, které získají od dané katedry.

Předměty pro rozvoj soft skills byly vybrány na základě předem stanovených kritérií. Pro tuto diplomovou práci vybrány předměty vyučované v českém i anglickém jazyce. Důvodem výběru anglického jazyka je, že je anglický jazyk důležitou součástí studia a je často potřebný i v budoucím zaměstnání. U předmětů nebyla hodnocena kvalita výuky, což není předmětem této diplomové práce. Předměty byly vybrány na základě relevance dle popisu v syllabu předmětu<sup>10</sup> s ohledem na soft skills popsané v teoretické části. Cílem bylo zmapovat nabídku předmětů a prezentovat ji tak, aby si studenti mohli vybrat předmět dle oblasti soft skills, kterou by chtěli dále rozvíjet. Jednotlivé předměty jsou seřazeny v Příloze 17 dle kategorií, na které se zaměřují. Soft skills se ale i v rámci výuky předmětu často prolínají. Vzhledem k tomu, že byly mezi informacemi v nabídce předmětů „C“ a informacemi v syllabu předmětu na Portálu nalezeny odlišnosti, jsou ve vytvořeném seznamu předmětů upřednostněny informace ze syllabu předmětu uvedeného na Portálu.

Kritéria pro výběr předmětů:

- Předmět se dle syllabu zaměřuje primárně na jednu oblast soft skills, nebo je kurz zaměřen na rozvoj více druhů soft skills.<sup>11</sup>
- Soft skills je dle popisu v syllabu věnováno více než 50 % obsahu výuky.

---

<sup>10</sup> Syllaby předmětů lze vyhledat pod zkratkou předmětu na [www.portal.upol.cz](http://www.portal.upol.cz): Podle postupu: Studium a výuka – Prohlížení – Předměty.

<sup>11</sup> Předměty bez popisu v syllabu nebyly zařazeny.

- Předměty nabídky předmětů kategorie „C“ na Filozofické fakultě – jedná se o volitelné předměty, studenti různých oborů se mohou dobrovolně účastnit výuky.
- Předměty platné pro akademický rok 2014/2015 dle informací v popisu předmětu.
- Předmět je možné vyhledat podle zkratky předmětu uvedené v nabídce předmětů.
- Předměty jsou vyučovány v českém nebo anglickém jazyce<sup>12</sup>.

Podle tabulky uvedené v Příloze 17 se nejvíce předmětů se zaměřením na soft skills týká komunikačních dovedností. Předmětů, které odpovídají stanoveným kritériím, bylo 8. Dále se 5 předmětů týká prezentačních dovedností a týmové spolupráce. Pro zlepšení znalostí a dovedností řešení konfliktů je podle celkové nabídky fakulty k dispozici také 5 předmětů. Celkem 4 předměty se zaměřují na rozvoj self managementu a vůdčích dovedností. Pouze 2 předměty se věnují time managementu. Vysoký počet kurzů komunikačních dovedností odpovídá také tomu, že v případě výzkumu týkajícího se soft skills u studentů, byly nejčastěji zastoupeny právě komunikační dovednosti jako ty, které studenti znají (viz Grafy 8 a 9). Je proto překvapivé, že nejsou komunikační dovednosti studenty nejlépe hodnocenou oblastí soft skills (viz souhrnný Graf 20).

Počet předmětů týkajících se soft skills je nutné chápat s ohledem na to, že se nabídka může každoročně měnit a jsou otvírány nové předměty. Některé z uvedených předmětů nemají pro akademický rok 2014/2015 rozvrh, neznámá to ale, že by nemohl být rozvrh připraven například na další akademický rok. Z tohoto důvodu by nebylo správné tvrdit, že je některých předmětů pro rozvoj soft skills málo. Pro takové tvrzení by bylo zapotřebí provést výzkum v několika letech a může to být námětem pro další diplomovou práci.

---

<sup>12</sup> V případě, že nebyl uveden vyučovací jazyk, byl zvolen dle jazyka, ve kterém je psán popis předmětu v syllabu.

## 10 DISKUZE

Po analýze výsledků výzkumu mezi studenty jsme zjistili, že výsledky týkající se hodnocení soft skills studentů bakalářských i navazujících magisterských oborů jsou velmi podobné. Zjistili jsme, že celkově nejlépe hodnotí studenti své schopnosti týmové spolupráce, zatímco vybraní zaměstnavatelé kladou největší důraz na komunikační dovednosti. Stanovenou hypotézu jsme tedy potvrdili pouze částečně. Při porovnávání zjištěných výsledků je nezbytné si uvědomit, že se soft skills, na které kladou vybraní zaměstnavatelé důraz, mohou lišit dle různých povolání a výsledky mohou být ovlivněny požadavky vybraných zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu jsme podle Národní soustavy povolání vytvořili seznam soft skills potřebných pro vybraná povolání, které studenti uváděli nejčastěji. Studenti se tedy mohou řídit také tímto seznamem při snaze o zlepšení své možnosti uplatnit se na trhu práce.

Za další významné zjištění považujeme porovnání významu soft skills při pracovním pohovoru vůči odborným znalostem a dovednostem a vůči osobnostním charakteristikám. Zjistili jsme, že soft skills hrají v obou případech významnou roli. Při porovnávání soft skills a dalších oblastí jako byla praxe, odborné vzdělání, znalost jazyků, vlastní aktivita, vystupování, soft skills a kategorie jiné, jsme zjistili, že největší význam má podle zaměstnavatelů právě vystupování, soft skills. Dále jsme zjistili, jakým způsobem mohou studenti zaměstnavatele zaujmout nebo případně odradit. Jedná se o skutečnosti, které jsou opět charakteristické pro vybrané zaměstnavatele. Lze je tedy využít při ucházení se o místo u vybraných zaměstnavatelů, případně pro vytvoření si představy o tom, co by mohlo případně zaujmout nebo odradit ostatní zaměstnavatele.

Zjistili jsme, že výrazná většina studentů vnímá důležitost soft skills pro získání práce. Studenti nejčastěji rozvíjejí své soft skills pouze na univerzitě, ale přibližně polovina z nich má zájem o rozšíření nabídky rozvoje soft skills na Filozofické fakultě. Za účelem zjednodušení orientace v nabídce volitelných předmětů Filozofické fakulty byl vytvořen seznam předmětů s ohledem na rozvoj konkrétních soft skills, kdy si studenti mohou vybrat oblast soft skills, kterou by chtěli rozvíjet. Zajímavým zjištěním je, že nabídka volitelných předmětů obsahuje nejvíce volitelných předmětů zaměřených především na rozvoj komunikačních dovedností, jelikož se jedná o soft skills, na které kladou zaměstnavatelé největší důraz.

Na základě výsledků můžeme studentům doporučit, aby se zaměřili zejména na rozvoj svých komunikačních dovedností. K tomu jim mohou pomoci i volitelné kurzy nabízené Filozofickou fakultou. Je nutné ale poznamenat, že není dostačující rozvíjet pouze teoretické znalosti, například na přednáškách, ale především jejich praktické využití. Dále by se studenti měli zajímat o danou společnost a zjistit si před pohovorem dostatek informací. Měli by být aktivní a otevření, mít motivaci proč by chtěli v dané společnosti pracovat, být zdravě sebevědomí a také skromní. Při pohovoru hraje podle zaměstnavatelů největší roli právě vystupování a soft skills, druhou oblastí je ale vlastní aktivita. Proto by se studenti neměli věnovat pouze studiu, ale také jiným mimoškolním aktivitám a získávat další zajímavé zkušenosti, které mohou vylepšit jejich životopis.

Za slabou stránku výzkumu považujeme nízký počet respondentů z řad zaměstnavatelů. Výzkumu se zúčastnilo pouze 17 zaměstnavatelů, přestože jich bylo osloveno mnohem více a v poměrně dlouhém časovém období. Z tohoto důvodu není možné získané výsledky zobecnit. Na základě tohoto zjištění lze doporučit výzkum, který by se zaměřil pouze na zaměstnavatele z vybraných odvětví.

Za slabou stránku je považován také nízký počet respondentů z řad studentů navazujícího magisterského studia. Studentů navazujících magisterských oborů je méně v porovnání se studenty bakalářského studia. Také byl zastoupen nízký počet studentů navazujících magisterských oborů, kteří studovali ve druhém ročníku. Tato skutečnost mohla do jisté míry ovlivnit výsledky výzkumu. Protože jsou ale výsledky studentů bakalářských i navazujících oborů velmi podobné, nepředpokládáme, že by více respondentů z řad studentů navazujícího magisterského studia ovlivnilo výsledky ve významné míře odlišným způsobem. Ke zmírnění tohoto nedostatku lze doporučit oslovení studentů již v zimním semestru.

Získané výsledky z výzkumů považujeme za přínosné, i pokud uvážíme zmíněné nedostatky. Získali jsme významné informace jak od studentů, tak od vybraných zaměstnavatelů. Potvrdilo se, že význam soft skills popsány v teoretické části práce je podle výsledků výzkumu také velmi důležitý. Získané závěry empirické části lze využít i v praxi, studenti tak získávají možnost přizpůsobit se požadavkům vybraných zaměstnavatelů v průběhu studia a zlepšit tak své šance na uplatnění se ve vybraném povolání po ukončení studia. Získané výsledky mohou mít také roli předvýzkumu pro další výzkum.



## 11 ZÁVĚRY

Cílem diplomové práce *Význam rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich následné uplatnění na trhu práce* (se zaměřením na studenty KAE FF UP) bylo zjistit, na jaké oblasti soft skills se mají studenti Katedry aplikované ekonomie zaměřit, aby byli při pohovoru u zaměstnavatelů žádaní. Tento cíl práce jsme splnili, studenti by se měli zaměřit zejména na rozvoj komunikačních dovedností. Stanovili jsme si hlavní hypotézu, kdy jsme předpokládali, že budou jak studenti, tak zaměstnavatelé hodnotit komunikační dovednosti nejlépe. Tuto hypotézu jsme potvrdili částečně, nejlépe hodnotí komunikační dovednosti pouze zaměstnavatelé.

Ke splnění hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle práce, které byly naplněny. Prvním dílčím cílem této práce bylo získat informace o tom, co jsou soft skills, jak se třídí, jak je možné je rozvíjet a jaký je profil absolventů Katedry aplikované ekonomie.

Jako druhý dílčí cíl jsme si stanovili zjistit, jak jsou studenti KAE připraveni pro své budoucí zaměstnání z pohledu soft skills. V rámci tohoto výzkumu jsme zjistili, jak studenti hodnotí své teoretické znalosti a praktické využití soft skills, jak rozvíjejí své soft skills a jaké povolání by chtěli vykonávat po ukončení studia.

Třetím dílčím cílem bylo prozkoumat, co z hlediska soft skills preferují zaměstnavatelé u absolventů humanitních a ekonomických oborů při pracovním pohovoru. Zjistili jsme, na které soft skills kladou zaměstnavatelé největší důraz a jakou roli hrají soft skills při pracovním pohovoru.

Tato diplomová práce byla členěna na dvě hlavní části, na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se skládala z pěti kapitol a směřovala k naplnění prvního dílčího cíle. V první kapitole byl definován pojem soft skills a význam soft skills pro profesní a osobní život, dále byl vysvětlen vztah soft skills s emoční inteligencí. Druhá kapitola popisovala vybrané oblasti soft skills. Třetí kapitola je byla věnována metodám vzdělávání a rozvoje soft skills. Čtvrtá kapitola se zabývala kompetencemi v souvislosti se soft skills. V páté kapitole byla věnována pozornost absolventům Katedry aplikované ekonomie a byl charakterizován profil absolventa.

V empirické části byly analyzovány výsledky obou hlavních výzkumu. Jednalo se o výzkum mezi studenty Katedry aplikované ekonomie, který směřoval k naplnění

druhého dílčího cíle. Druhý výzkum se zaměřil na vybrané zaměstnavatele a směřoval k naplnění třetího dílčího cíle.

První výzkum mezi studenty Katedry aplikované ekonomie probíhal metodou dotazníkového šetření. Zjistili jsme, že studenti nejlépe hodnotí své schopnosti týmové spolupráce. Dále jsme zjistili, že se velká část studentů věnuje rozvoji soft skills pouze v rámci univerzity, přibližně polovina dotázaných studentů by ale také uvítala další možnosti rozvoje soft skills na Filozofické fakultě. Studenti často nemají o svém povolání jasnou představu. Pokud mají, rádi by pracovali zejména v oblasti informačních služeb a publicistiky jako tlumočníci a překladatelé, nebo v oblasti ekonomiky, administrativy, personalistiky a správy zejména jako personalisté nebo administrativní pracovníci. Na základě zjištěných povolání, které by studenti rádi po ukončení studia vykonávali, byl vytvořen seznam nejdůležitějších soft skills pro vybraná povolání.

Druhý výzkum mezi vybranými zaměstnavateli proběhl metodou dotazníkového šetření a byl doplněn o informace získané z rozhovorů. Zjistili jsme, že zaměstnavatelé kladou důraz především na komunikační dovednosti. Role soft skills při pracovním pohovoru je podle vybraných zaměstnavatelů významná, soft skills hrají důležitou roli ve vztahu k odborným znalostem a dovednostem i osobnostním charakteristikám. Při porovnání s ostatními posuzovanými oblastmi uchazeče při pohovoru, mezi kterými byla praxe, odborné vzdělání, znalost jazyků, vlastní aktivita, vystupování, soft skills a kategorie jiné, hrálo také vystupování, soft skills nejvýznamnější roli. Dále jsme zjistili, co může zaměstnavatele u pohovoru zaujmout nebo odradit a jaké možnosti rozvoje soft skills sami nabízejí.

Po představení výsledků obou výzkumů byly výsledky výzkumů vzájemně porovnány. Po porovnání jsme dospěli k zjištění, že se požadavky zaměstnavatelů na soft skills přesně neshodují s oblastmi, ve kterých se studenti hodnotí nejlépe. Přesto ale musíme brát v úvahu, že se požadované soft skills mohou lišit dle různých povolání. Schopnost týmové spolupráce, kterou hodnotí studenti jako oblast, kterou nejlépe teoreticky umí i ovládají v praxi, je oblast, kterou zaměstnavatelé hodnotí jako druhou nejdůležitější. Nejdůležitější jsou podle zaměstnavatelů komunikační dovednosti, ty hodnotí studenti ale také velmi kladně. Na základě porovnání výsledků obou výzkumů byly doplněny informace, které jsme získali po zmapování nabídky rozvoje soft skills

Filozofické fakulty, které mohou studentům posloužit pro lepší orientaci při hledání vhodného kurzu pro rozvoj vybrané oblasti soft skills i v nabídce studentských spolků.

V diskusi jsme zdůraznili zajímavá zjištění a pozitivní přínosy práce. Uvedli jsme také slabé stránky výzkumu a navrhli možná řešení pro zlepšení. Na základě provedených výzkumů lze vycházet se zjištěných poznatků, které mohou využít studenti při hledání zaměstnání u zaměstnavatelů, kteří byli předmětem výzkumu. Výsledky ale vzhledem k nízkému počtu respondentů ze strany zaměstnavatelů z různých odvětví nelze generalizovat. Přesto shledáváme práci přínosnou, dosáhli jsme zajímavých zjištění, které mohou studenti využít již v průběhu studia pro rozvoj vybraných soft skills a dále po ukončení studia při hledání zaměstnání tak, aby byli pro vybrané zaměstnavatele atraktivnější. Dále je možné získané výsledky využít pro přípravu dalšího výzkumu v této oblasti.

## **SUMMARY**

This diploma thesis originated in connection to discussions and articles concerning the issue that soft skills may play as important role as hard skills. Knowledge itself does not have to be sufficient to obtain the desired job in competitive environment. Some other activity or ability is often required, which can be a benefit and it can make the candidate more preferable than other job applicants. Therefore, students who focus not only on hard skills, but also soft skills, can have benefits in comparison to other students, for example in finding the job after the graduation.

The main aim of the thesis was to find out, on which soft skills students of the Department of Applied Economics should focus in order to be desired by employers. We have set the main hypothesis that both students and employers would evaluate communication skills as the best. The main hypothesis was partially confirmed, only employers evaluate communication skills as the most important.

The first sub-aim of the thesis was to obtain information about what are the soft skills, ways of their classification, ways of development of soft skills and what is the profile of the Department of Applied Economics graduates. The second sub-aim was to find out, how students of the Department of Applied Economics are prepared for their future jobs in terms of soft skills. It involved to find out how students evaluate their theoretical knowledge and practical use of soft skills, ways in which students develop their soft skills and finally which professions they would like to do after graduation. The third sub-aim was to find out, what in terms of soft skills employers prefer among graduates of Humanities and Economic studies during a job interview. It involved finding out soft skills on which employers place the highest emphasis as well as how important role soft skills play during a job interview.

This thesis consisted of the theoretical part and empirical part. The theoretical part of this thesis was divided into five chapters. The first chapter was devoted to the definition of soft skills, their importance in personal and professional life and their relation to emotional intelligence. In the second chapter selected areas of soft skills were described. The third chapter dealt with education and methods of soft skills development. The fourth chapter defined competences and their relation to soft skills. The fifth chapter was dedicated to the profile of the Department of Applied Economics graduates.

The empirical part consisted of two main researches. The first research among the students of the Department of Applied Economics was conducted by method of questionnaires. The second research among selected employers was conducted by method of questionnaires accompanied by interviews. Based on the results from both surveys and their mutual comparison conclusions were set out.

Within the research among the students we found out, that they evaluate their soft skills in teamwork as the best. Students develop their soft skills mainly at school, but approximately a half of them would appreciate further possibilities for their development at the Faculty of Arts. Generally students do not have a clear idea about their future profession. If they do, they would like to work as translators, interpreters, HR officers or as administrative staff. On the basis of the recorded professions, we created also a list of soft skills necessary for the selected professions.

Based on the research among employers, we revealed that they place emphasis mainly on communication skills. Manners and soft skills play the most important role during the job interview in comparison to other areas such as practice, professional education, language skills, own activity and other mentioned by employers. Soft skills play an important role in relation to professional knowledge and even in relation to personal characteristics. Moreover, we also revealed what can attract or discourage employers during a job interview as well as the ways of the development of soft skills they offer.

Based on the results, we mapped possibilities of soft skills development at the Faculty of Arts. This mapping involved both students associations and optional courses for the development of soft skills. Finally, we found out that the majority of courses are aimed at the development of communication skills.

These findings can be applied mainly by students looking for a job at selected employers. Due to the low number of respondents it is not possible to generalize the results. Nevertheless, we consider the conclusions of this thesis beneficial mainly for students who have an opportunity to impress future employers and may find inspiration in research results. The results of this thesis can also become a role of presurvey for further research.

## ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Autor:</b>	Bc. Jelena Kubicová
<b>Název katedry:</b>	Katedra aplikované ekonomie
<b>Název diplomové práce:</b>	Význam rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich následné uplatnění na trhu práce (se zaměřením na studenty KAE FF UP)
<b>Vedoucí diplomové práce:</b>	PhDr. Klára Seitlová Ph.D.
<b>Počet stran:</b>	146
<b>Počet příloh:</b>	17
<b>Počet použitých zdrojů:</b>	33 – odborná literatura, 30 – internetové zdroje

### Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá rozvojem soft skills u studentů vysokých škol a jejich uplatněním na trhu práce. Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část definuje soft skills, význam pro osobní a profesní život a vztah k emoční inteligenci. V dalších kapitolách jsou představeny vybrané oblasti soft skills, vzdělávání a metody rozvoje soft skills, kompetence a jejich vztah k soft skills. V neposlední řadě jsou charakterizováni absolventi KAE. Empirická část zkoumá pomocí výzkumu mezi studenty a mezi vybranými zaměstnavateli, na jaké oblasti soft skills se mají studenti Katedry aplikované ekonomie zaměřit, aby byli při pohovoru u zaměstnavatelů žádaní. Výsledky obou výzkumů jsou vzájemně porovnány a jsou stanoveny závěry. Práce poskytuje informace, které mohou použít zejména studenti pro lepší uplatnění u vybraných zaměstnavatelů.

**Klíčová slova:** soft skills, rozvoj soft skills, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, zvládání konfliktů, týmová spolupráce, time management, self management, vůdčí dovednosti

## ABSTRACT OF THESIS

<b>Author:</b>	Bc. Jelena Kubicová
<b>Department:</b>	Department of Applied Economics (KAE)
<b>Title:</b>	The Significance of the Development of Soft Skills Among University Students and Their Consequent Employability on the Labour Market (aimed at graduates of KAE FF UP)
<b>Supervisor:</b>	PhDr. Klára Seitlová Ph.D.
<b>Number of pages:</b>	146
<b>Number of appendices:</b>	17
<b>Number of works cited:</b>	33 – professional literature, 30 – internet sources
<b>Abstract:</b>	

The diploma thesis deals with the development of soft skills among university students and their consequent employability on the labour market. The thesis is divided into theoretical and empirical part. Theoretical part defines soft skills, their importance in personal and professional life and their relation to emotional intelligence. In the following chapters selected areas of soft skills, education and methods of development of soft skills, competences and their relation to soft skills are introduced. Last, but not least graduates of the Department of Applied Economics are characterised. Empirical part examines through a research among students and among selected employers soft skills on which students of the Department of Applied Economics should focus in order to be desired by employers. Results of both researches are compared and conclusions are set out. Thesis provides information, which can be used by students especially for better employability at selected employers.

**Keywords:** soft skills, development of soft skills, communication skills, presentation skills, conflict management, teamwork, time management, self management, leadership

## SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

### Literatura

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARKER, Alan, 2007. *Umíte přesvědčit?* 2. vyd. Brno: Computer Press, 110 s. ISBN 978-80-251-1600-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2013. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 89 s. ISBN 978-80-244-3546-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BRADBERRY, Travis a Jean GREAVES, 2013. *Emoční inteligence*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 228 s. ISBN 978-80-265-0039-1.

BRODSKÝ, Jan, 2014. *Time management: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 106 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-9-8.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, 2013. *Technologie vzdělávání dospělých I: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 85 s. ISBN 978-802-4435-800.

GOLEMAN, Daniel, 1997. *Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha: Columbus, 348 s. ISBN 80-859-2848-5.



- GOPALASWAMY, Ramesh a Ramesh MAHADEVAN, 2010. *ACE of Soft Skills: Attitude, Communication and Etiquette for Success*. S.1.: Pearson Education India. ISBN 978-813-1732-854.
- HANUŠ, Radek a Lenka CHYTILOVÁ, 2009. *Zážitkové pedagogické učení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-2816-2.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2007. *Prezentační dovednosti*. 2. upr. vyd. Praha: Kernberg Publishing, 172 s. Management praxe. ISBN 978-80-903962-9-6.
- KNOBLAUCH, Jörg, 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KOLB, David A., 2015. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. 2nd. edition. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-389240-6.
- KUBÁTOVÁ, Helena, 2006. *Metodologie sociologie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 197 s. ISBN 80-244-1549-6.
- MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER, 2008. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 183 s. ISBN 978-802-4726-625.
- PAYNE, Vivette, 2007. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a John FRIEDEL, 2007. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2012a. *Komunikace a prezentace: umění slyšet, mluvit a rozumět*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 978-80-247-4484-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2012b. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrát, aniž by někdo prohrál*. 3. upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 134 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

- PLAMÍNEK, Jiří, 2013. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. str. 192. ISBN 978-80-247-4751-4.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.
- PROVAZNÍK, Vladimír, 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 230 s. ISBN 80-716-9434-7.
- PUNCH, Keith F., 2008a. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Portál, 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7.
- PUNCH, Keith F., 2008b. *Základy kvantitativního šetření*. Vyd. 1. Praha: Portál, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- REINHAUS, David, 2013. *Techniky učení: jak se snadněji učit a více si pamatovat*. 2. vyd. Praha: Grada, 104 s. ISBN 978-80-247-4781-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

### **Internetové zdroje**

- Databáze kompetencí, nedatováno. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/uvod.aspx>
- Doporučené volitelné předměty celouniverzitní nabídky – předměty kategorie „C“, 2012. *Filozofická fakulta* [online]. 11. 7. 2012 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: [http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/FF-dokumenty/studijni/modra\\_kniha/12-13/C\\_predmety.pdf](http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-dokumenty/studijni/modra_kniha/12-13/C_predmety.pdf)
- DUŠKOVÁ, Ludmila, nedatováno. *Asertivita* [online]. [cit. 2015-1-31]. Dostupné z: <http://www.asertivita.com/default.asp?ids=3&idc=6&idm=1>.

Katalog: Odborné směry, nedatováno. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2015-07-03]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>

LANG, Ondřej, 2015. *The Most Desired Company* [elektronická pošta]. 21. 1. 2015; 12:17. [cit. 2015-07-11]. Message-ID: CAJbzur3PftXhNWgpVsaP\_Ar0=W47iMY1i2-fEUYbh6rw7Ak9JA@mail.gmail.com. Dostupné z: Internet.

*Portál: Informační systém Univerzity Palackého*, nedatováno. [online]. [cit. 2015-07-03]. Dostupné z: <http://portal.upol.cz>

SEITLOVÁ, Klára, 2015. *Seznam oborů na KAE* [elektronická pošta]. 22. 4. 2015; 15:21. [cit. 2015-07-01]. Message-ID: BF24B556190ECD4CBAB5C194A3B20D990D527306@srv-es01.up.upol.cz. Dostupné z: Internet.

Souhrn výsledků Sodexo Zaměstnavatel roku 2014, © 2009-2015. *Zaměstnavatel roku* [online]. [cit. 2015-07-11]. Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/2014/>

Studentské spolky, 2011. *Filozofická fakulta* [online]. 28. 2. 2011 [cit. 2015-07-11]. Dostupné z: <http://www.ff.upol.cz/skupiny/studentum/studentske-spolky/>

Studijní obory, 2013. *Filozofická fakulta* [online]. 27. 11. 2013 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z: <http://www.ff.upol.cz/skupiny/zajemcum-o-studium/bakalarske-a-magisterske-studium/studijni-obory/>

Týmové role, nedatováno. *Belbin* [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://www.belbin.cz/index.php?location=tym>

Základní informace, 2015. *Katedra aplikované ekonomie* [online]. 1. 6. 2015 [cit. 2015-06-12]. Dostupné z: <http://www.ff.upol.cz/menu/struktura-ff/katedry/katedra-aplikovane-ekonomie/zakladni-informace/>

Zákoník práce, 2006. In: *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. 21. 4. 2006 [cit. 2015-06-12]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

### **Informace o zapojených zaměstnavatelích**

Honeywell Česká republika, © 2015. *Honeywell* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: [http://honeywell.com/Worldwide/Pages/czech\\_republic-cz.aspx](http://honeywell.com/Worldwide/Pages/czech_republic-cz.aspx)

KB - Základní informace, © 2015. *Komerční banka* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>

Koncern Agrofert, © 2012 - 2015. *Agrofert* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.agrofert.cz/>

Koyo - O společnosti, Copyright © 2015. *Koyo Bearings* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.koyobearings.cz/o-spolecnosti/2015>

KPMG - O nás, © 2015. *KPMG* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/cz/cs/about/Stranky/default.aspx>

O České pojišťovně, © 2015. *Česká pojišťovna* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>

O společnosti GE Money, © 2001 - 2015. *GE Money* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/o-nas/ge-money>

O2 Czech Republic a.s., nedatováno. *O2* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>

P&G - O nás, © 2007 - 2015. *Procter & Gamble* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.procter-gamble.cz/cz/o-nas>

Profil a historie Raiffeisenbank v ČR, © 1993 - 2015. *Raiffeisenbank* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>

Profil České spořitelny, nedatováno. *Česká spořitelna* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

Profil Skupiny ČEZ, Copyright 2015. *ČEZ* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>

Profil společnosti Microsoft Česká republika, © 2015. *Microsoft* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://news.microsoft.com/cs-cz/profil-spolecnosti-microsoft-ceska-republika/>

PwC - O nás, © 2015. *PwC* [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/o-nas.html>

RWE, © 2015. RWE [online]. [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.rwe.cz/o-rwe/rwe/>

Společnost EY, nedatováno. EY [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.ey.com/CZ/cs/About-us/>

Základní údaje o kanceláři, Copyright © 2011 - 2015. *Havel, Holásek & Partners* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.havelholasek.cz/cs/o-kancelari/onas/zakladni-udaje-o-kancelari>

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

VŠ	Vysoká škola
UP	Univerzita Palackého
FF	Filozofická fakulta
KAE (kae)	Katedra aplikované ekonomie
SERR	Společný evropský referenční rámec
AES	Aplikovaná ekonomická studia
NSP	Národní soustava povolání
Bc.	Bakalářský
nMgr.	Navazující magisterský

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Zastoupení mužů a žen mezi studenty.....	52
Graf 2 Katedry s největším zastoupením studentů v kombinaci s KAE.....	53
Graf 3 Zastoupení studentů bakalářského studia podle ročníků.....	54
Graf 4 Zastoupení studentů navazujícího magisterského studia podle ročníků.....	54
Graf 5 Zastoupení studentů u nejčastěji uváděných oborů studia.....	55
Graf 6 Povolání uvedena studenty bakalářského studia.....	56
Graf 7 Povolání uvedena studenty navazujícího magisterského studia.....	57
Graf 8 Soft skills, které znají studenti bakalářského studia.....	59
Graf 9 Soft skills, které znají studenti navazujícího magisterského studia.....	59
Graf 10 Význam soft skills pro získání práce.....	60
Graf 11 Hodnocení vlastních soft skills studentů.....	62
Graf 12 Soft skills, které by chtěli ovládat studenti bakalářských oborů.....	63
Graf 13 Soft skills, které by chtěli ovládat studenti nav. magisterských oborů.....	64
Graf 14 Zhodnocení možnosti rozvoje soft skills na FF UP.....	64
Graf 15 Způsoby rozvoje soft skills studentů.....	65
Graf 16 Oblast působení zaměstnavatelů.....	72
Graf 17 Soft skills, na které kladou zaměstnavatelé důraz.....	73
Graf 18 Hodnocení jednotlivých oblastí při posuzování uchazeče.....	77
Graf 19 Hodnocení teoretické znalosti a praktického využití soft skills studentů.....	80
Graf 20 Celkové hodnocení soft skills studentů.....	81

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Kolbův cyklus učení.....	36
------------------------------------	----



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Definice základních forem vzdělávání dospělých .....	32
Tabulka 2 Velikost společnosti.....	71
Tabulka 3 Počet zaměstnanců na pobočce.....	71
Tabulka 4 Zastoupení zaměstnavatelů dle nejčastěji uváděných odvětví.....	72
Tabulka 5 Počet absolventů na pobočce .....	73

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Seznam oborů na KAE FF UP

Příloha 2: Počet studentů jednotlivých oborů na KAE

Příloha 3: Dotazník pro studenty KAE

Příloha 4: Složení studentů podle kateder

Příloha 5: Složení studentů podle oborů studia

Příloha 6: Povolání uvedena studenty bakalářského studia

Příloha 7: Povolání uvedena studenty navazujícího magisterského studia

Příloha 8: Soft skills, které znají studenti bakalářského studia

Příloha 9: Soft skills, které znají studenti navazujícího magisterského studia

Příloha 10: Soft skills, které chtějí ovládat studenti bakalářských oborů

Příloha 11: Soft skills, které chtějí ovládat studenti nav. magisterských oborů

Příloha 12: Soft skills potřebné pro vybraná povolání

Příloha 13: Dotazník pro zaměstnavatele

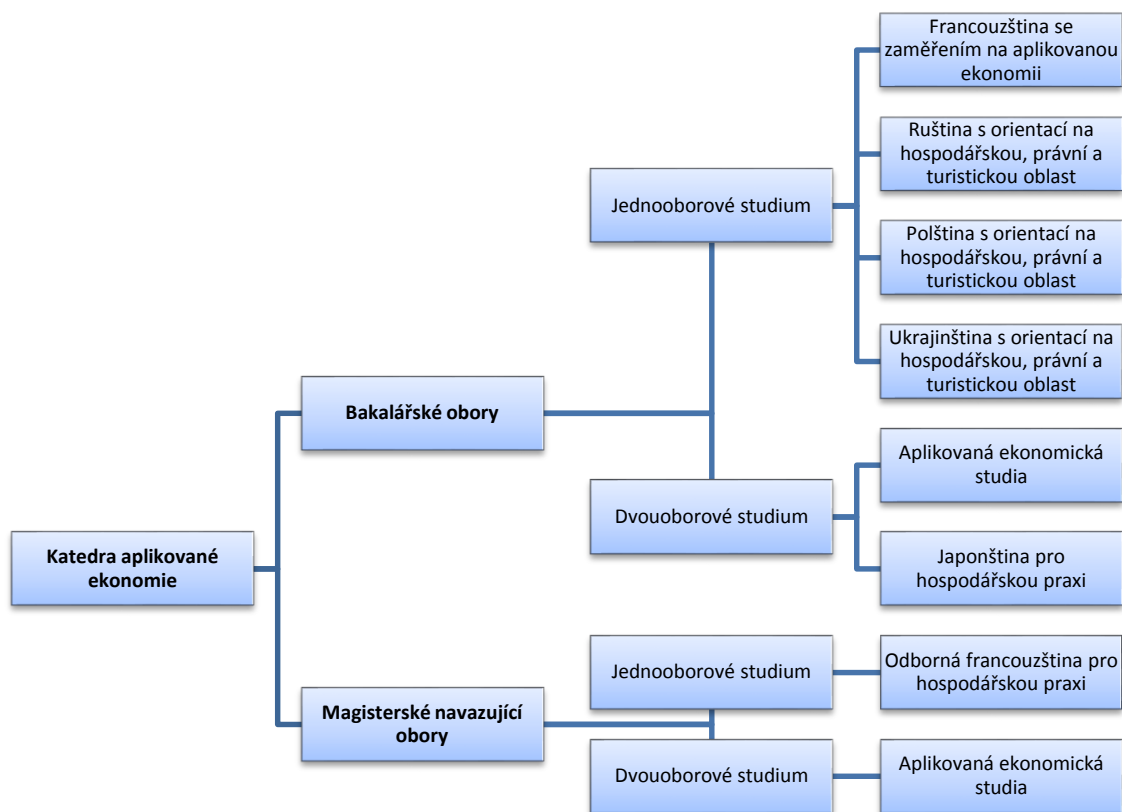
Příloha 14: Informovaný souhlas

Příloha 15: Odpovědi zaměstnavatelů na otevřené otázky

Příloha 16: Informace o zaměstnavatelích

Příloha 17: Předměty „C“: zaměření na soft skills

## PŘÍLOHA 1: SEZNAM OBORŮ NA KAE FF UP



(Vlastní zpracování dle webových stránek KAE, Základní informace, 2015)

**PŘÍLOHA 2: POČET STUDENTŮ JEDNOTLIVÝCH OBORŮ NA  
KAE**

<b>Obor studia</b>	<b>Počet studentů (ke dni 22. 4. 2015)</b>
<b>Bakalářské studium jednooborové</b>	
Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii	75
Ruština s orientací na hospodářskou, právní a turistickou oblast	123
Polština s orientací na hospodářskou, právní a turistickou oblast	28
Ukrajiniština s orientací na hospodářskou, právní a turistickou oblast	13
<b>Bakalářské studium dvouoborové</b>	
Aplikovaná ekonomická studia	123
Japonština pro hospodářskou praxi	22
<b>Magisterské navazující studium jednooborové</b>	
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi	29
<b>Magisterské navazující studium dvouoborové</b>	
Aplikovaná ekonomická studia	63
<b>Celkem</b>	<b>476</b>

(Vlastní zpracování dle e-mailové zprávy od vedoucí práce, Seitlová, 2015)

# PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK PRO STUDENTY KAE

## DOTAZNÍK

### VÝZNAM ROZVOJE SOFT SKILLS U STUDENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL A JEJICH NÁSLEDNÉ UPLATNĚNÍ NA TRHU PRÁCE

#### Milá studentko, milý studente,

jmenuji se Jelena Kubicová a chtěla bych tě požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který je určen pro studenty Katedry aplikované ekonomie, Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Výsledky výzkumu budou použity pro zpracování mé diplomové práce, která se zabývá důležitostí rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich využitím na trhu práce.

Tento dotazník se skládá ze dvou částí - A) Sociodemografické údaje; B) Informace o soft skills.

**Vyplnění ti zabere přibližně 10 minut.** Tvé rozhodnutí o účasti ve výzkumu a vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné. V průběhu vyplňování můžeš svou účast ve výzkumu kdykoliv ukončit.

Pokud budeš mít zájem o sdělení výsledků výzkumu, uveď na začátku dotazníku, prosím, svůj email. Pro bližší informace o výzkumu můžeš kontaktovat mě (jelena.kubicova01@upol.cz), nebo vedoucí práce PhDr. Kláru Seitlovou, Ph.D. (klara.seitlova@upol.cz).

#### Předem děkuji za tvůj čas a ochotu vyplnit dotazník.

Bc. Jelena Kubicová, studentka 2. ročníku nMgr. FF

#### A) SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

**Tvůj email:** \_\_\_\_\_

##### 1. Pohlaví:

- a) Muž                      b) Žena

**2. Věk:** \_\_\_\_\_

##### 3. Fakulta (vyber):

- a) Filozofická      b) Cyrilometodějská teologická      c) Lékařská                      d) Přírodovědecká  
e) Pedagogická      f) Tělesné kultury                      g) Právnická                      h) Zdravotnických věd

**4. Katedra** (v případě studia na více katedrách, uveď všechny katedry):

---

##### 5. Forma studia:

- a) Prezenční                      b) Kombinovaná

##### 6. Ročník (Vyber):

- a) 1. ročník Bc.                      b) 2. ročník Bc.                      c) 3. ročník Bc.                      d) 4. ročník Bc.  
e) 5. ročník Bc.                      f) 1. ročník nMgr.                      g) 2. ročník nMgr.                      h) 3. ročník nMgr.

i) Jiný (doplň): \_\_\_\_\_

##### 7. Obor studia:

---

**8. Jaké povolání bys chtěl/a vykonávat po ukončení studia na VŠ?**

#### B) INFORMACE O SOFT SKILLS

**9. Vyjmenuj soft skills (měkké dovednosti), které znáš:**

---

**10. Myslíš si, že jsou soft skills důležité pro získání práce?**

- a) Ano                      b) Ne                      c) Nevím

**V následující části popiš, jaké máš znalosti a dovednosti v oblasti soft skills.**

*Tzn. Teoretické znalosti: Víím, co bych měl/a dělat a jak?*

*Tzn. Využití v praxi: Dělán to a snažím se zlepšovat?*

**11. Jak bys ohodnotil/a své komunikační dovednosti? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)**

11. a) Teoretické znalosti: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

11. b) Využití v praxi: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

**12. Jak bys ohodnotil/a své prezentační dovednosti? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)**

12. a) Teoretické znalosti: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

12. b) Využití v praxi: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

**13. Jak bys ohodnotil/a, jak zvládáš konflikty? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)**

13. a) Teoretické znalosti: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

13. b) Využití v praxi: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

**14. Jak by ses ohodnotil/a při práci v týmu? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)**

14. a) Teoretické znalosti: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

14. b) Využití v praxi: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

**15. Jak bys ohodnotil/a řízení svého času (Time-management)? Např. stanovení priorit, určení zlodějů času.**

(1 - nejhorší, 5 - nejlepší)

15. a) Teoretické znalosti: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

15. b) Využití v praxi: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

**16. Jak bys ohodnotil/a své sebeřízení (Self-management)? Např. schopnost plánovat, učit se, zvládat stres. (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)**

16. a) Teoretické znalosti: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

16. b) Využití v praxi: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

**17. Jak bys ohodnotil/a své vůdčí dovednosti (Leadership)? Např. motivace, organizace členů týmu.**

(1 - nejhorší, 5 - nejlepší)

17. a) Teoretické znalosti: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

17. b) Využití v praxi: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

**18. Jaké další soft skills bys chtěl/a ovládat?**

---

**19. Je výuka a možnost rozvoje soft skills na Filozofické fakultě Univerzity Palackého dostatečná?**

(Vyber jednu z možností.)

- a) Nevím o žádné možnosti rozvoje, nezajímá mě to
- b) Nevím o žádné možnosti rozvoje, nic jsem nenašel/la
- c) Nabídka není dostatečná
- d) Mohlo by být více možností
- e) Nabídka je dostatečná
- f) Mnoho možností, nabídka je více než dostatečná

**20. Jak rozvíjíš své soft skills? (Vyber jednu a více možností)**

- a) Nerozvíjím, není to pro mne důležité
- b) Ve škole (např. prezentace, práce v týmu)
- c) Snažím se sám - mimoškolní aktivity
- d) Jsem členem studentského spolku, který umožňuje rozvoj soft skills
- e) Jiné

(doplň): \_\_\_\_\_

(Vlastní zpracování)

#### PŘÍLOHA 4: SLOŽENÍ STUDENTŮ PODLE KATEDER

<b>Katedra</b>	<b>Počet studentů</b>	<b>Procento</b>
kae, romanistiky	43	29,9 %
kae, anglistiky a amerikanistiky	23	16,0 %
kae, asijských studií	19	13,2 %
kae, slavistiky	12	8,3 %
kae, germanistiky	11	7,6 %
kae, sociologie, andragogiky a kulturní antropologie	11	7,6 %
kae, sportu	6	4,2 %
kae, mediálních a kulturních studií a žurnalistiky	3	2,1 %
kae, muzikologie	3	2,1 %
kae, filozofie	3	2,1 %
kae, historie	3	2,1 %
kae, politologie a evropských studií	2	1,4 %
kae, bohemistiky	2	1,4 %
kae, divadelních a filmových studií	2	1,4 %
kae, společenských věd	1	0,7 %
<b>Celkem</b>	<b>144</b>	<b>100,0 %</b>

(Vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA 5: SLOŽENÍ STUDENTŮ PODLE OBORŮ STUDIA

Obor studia	Počet studentů	Procento
Aplikovaná ekonomická studia - Anglická filologie	23	16,0 %
Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii	14	9,7 %
Aplikovaná ekonomická studia - Čínská filologie	14	9,7 %
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi	12	8,3 %
Aplikovaná ekonomická studia - Německá filologie	11	7,6 %
Ruština s orientací na hospodářskou, právní a turistickou oblast	8	5,6 %
Aplikovaná ekonomická studia - Sociologie	6	4,2 %
Aplikovaná ekonomická studia - Španělská filologie	6	4,2 %
Aplikovaná ekonomická studia - Francouzská filologie	6	4,2 %
Aplikovaná ekonomická studia - Tělesná výchova	6	4,2 %
Aplikovaná ekonomická studia - Kulturní antropologie	5	3,5 %
Aplikovaná ekonomická studia - Japonská filologie	5	3,5 %
Aplikovaná ekonomická studia - Italská filologie	4	2,8 %
Aplikovaná ekonomická studia - Filozofie	3	2,1 %
Aplikovaná ekonomická studia - Uměnovědná studia	3	2,1 %
Aplikovaná ekonomická studia - Historie	2	1,4 %
Aplikovaná ekonomická studia - Ruská filologie	2	1,4 %
Aplikovaná ekonomická studia - Politologie a evropská studia	2	1,4 %
Aplikovaná ekonomická studia - Mediální studia	2	1,4 %
Aplikovaná ekonomická studia - Česká filologie	2	1,4 %
Aplikovaná ekonomická studia - Učitelství společenských věd	1	0,7 %
Aplikovaná ekonomická studia - Ukrajinská filologie	1	0,7 %
Aplikovaná ekonomická studia - Filmová věda	1	0,7 %
Aplikovaná ekonomická studia - Žurnalistika	1	0,7 %
Aplikovaná ekonomická studia - Divadelní věda	1	0,7 %
Polština s orientací na hospodářskou, právní a turistickou oblast	1	0,7 %
Nespecifikováno	2	1,4 %
Celkem	144	100,0 %

(Vlastní zpracování)



**PŘÍLOHA 6: POVOLÁNÍ UVEDENA STUDENTY  
BAKALÁŘSKÉHO STUDIA**

<b>Povolání</b>	<b>Počet zmínění</b>
<b>Bankovníctví, pojišťovnictví a další finanční služby</b>	3
<i>oblast bankovníctví; bankovní sféra; bankovníctví</i>	
<b>Ekonomika, administrativa, personalistika, správa</b>	12
<i>administrativa (smlouvy, faktury); asistent vo firme; účetní; asistentka ředitele; administrativní pracovník; personalista; personalistika; administrativní pracovnice; účetnictví; personalistika v japonské firmě; personalistu; práce spojená s řízením lidských zdrojů</i>	
<b>Informační služby, publicistika</b>	20
<i>překlad; tlumočník; můžu překládat; překladatel v japonské firmě; prekladatel; tlumočit; překladatelka; tlumočník; překladatel; překladatel; tlumočník; překladatelství; na pozici tlumočnicka; překladatel; tlumočník ve firmě; tlumočník; překladatel; tlumočnice; překladatel; tlumočník</i>	
<b>Management</b>	14
<i>manažer; finančný manažér v národnej spoločnosti; manažer; manažerka muzea; projektový manažer; ředitelka muzea; HR manager; manažerka; manager; projektová manažerka; řídicí pracovník ve frankofonní firmě; management v cestovním ruchu; manažer v cestovní agentuře; manažerka v cestovnej kancelárii</i>	
<b>Obchod, marketing a reklama</b>	11
<i>obchodní referent; práce v marketingovém oddělení; být v týmu marketingových projektů; obchodní oddělení podniku; pokračovat v praxi realitního makléře; mezinárodní obchod; reklamní agentura; obchodník; marketingový koordinátor pro německou firmu; chtěla bych pracovat v sales, marketingu; mezinárodní obchod</i>	
<b>Ozbrojené složky</b>	3
<i>policie; policie; armáda</i>	
<b>Pohostinství, gastronomie, cestovní ruch</b>	4
<i>práce v cestovním ruchu; průvodce; průvodce; delegátka v zahraničí pro ČR</i>	
<b>Služby provozní a osobní</b>	3
<i>masér; fitness; výživa</i>	
<b>Státní správa</b>	5
<i>celní správa; diplomacie; práce ve státní instituci (archiv); diplomat; digitalizace archivních fondů</i>	
<b>Výchova a vzdělávání</b>	5
<i>učení na jazykové škole; učitel; učitelství; učitelství; učitelka angličtiny</i>	
<b>Vlastní podnikání</b>	8
<i>podnikatel; podnikání; podnikatelka; podnikatel; podnikat; vlastní podnikání; vlastní firma IT; podnikání v oblasti výživy a poradenství</i>	

<b>Ostatní nezařazené</b>	22
<i>se svým oborem můžu dělat cokoli; takové, kde uplatním znalost ruštiny a ekonomie; angažmá v česko-čínské hospodářské komoře; pracovník evropskej firmy v ekonomickej oblasti; práce pro německou firmu; něco s ekonomii; práce v mezinárodní firmě obchodující s japonskem nebo japonské; pracovat v česko-čínské firmě; práce ve firmě; nějaké v ek. oboru, ve firmě apod.; ředitelka Evropské centrální banky, PR v kulturní oblasti; nejlépe bych chtěla pracovat ve firmě, která má italské pobočky (k využití obou oborů); v oboru ekonomie (management, účetnictví, marketing); práce v mezinárodní (česko německé) firmě, mezinárodní veletrhy; práce ve firmě; práce v japonské firmě s ekonomickým zaměřením; produkce; zprostředkování exportu, importu; parlament; ekonom, ideálně v zahr. firmě, aby byla využita znalost cizího jazyka; ekonom</i>	
<b>Nevím</b>	14
<i>ještě nevím; nevím; nevím; netuším; ještě nevím; ještě nevím; zatím nemám představu; nemám jasno; ještě pořádně nevím; nevím; nevím; nevím; nemám ještě konkrétní představu; ještě nevím</i>	
<b>Celkem</b>	124

(Vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA 7: POVOLÁNÍ UVEDENA STUDENTY NAVAZUJÍCÍHO MAGISTERSKÉHO STUDIA

Povolání	Počet zmínění
<b>Ekonomika, administrativa, personalistika, správa</b>	9
<i>HR konzultant; administrativní pracovnice; personalistka; personalista; pracovat v oddělení HR; administrativa; personalistika; účetní; personalista</i>	
<b>Informační služby, publicistika</b>	5
<i>tlumočník; překladatel z ukrajinštiny; překladatel; překladatelka; překladatel</i>	
<b>Management</b>	7
<i>project manager; manažer; manažer kvality; manažer; majetkový manažer; finanční manažer; HR manažer...</i>	
<b>Obchod, marketing a reklama</b>	4
<i>marketér; obchodní činnost; marketing; obchodní zástupce</i>	
<b>Pohostinství, gastronomie, cestovní ruch</b>	2
<i>hotelnictví; cestovní ruch</i>	
<b>Služby provozní a osobní</b>	1
<i>fotograf</i>	
<b>Umění a kultura</b>	1
<i>produkční divadla</i>	
<b>Výchova a vzdělávání</b>	1
<i>akademický pracovník</i>	
<b>Vlastní podnikání</b>	2
<i>vlastnit vlastní společnost; podnikatel</i>	
<b>Ostatní nezařazené</b>	10
<i>možností je dost, nekvalifikuji se prozatím na určitou pracovní pozici; nejde o to, co bych chtěla, ale kam mě vezmou; něco kancelářského; něco, kde bych mohla uplatnit to, pro co mám talent; smysluplné, co mě bude bavit, nevím přesně co, baví mě hodně věcí; využití jazyků, částečně i učit; chtěla bych pracovat pro německou firmu; práce u německé firmy; zastupování firem; chtěla bych pracovat ve společnosti importující/exportující ze/do zahraničí na vedoucí pozici</i>	
<b>Nevím</b>	2
<i>nevím; nevím</i>	
<b>Celkem</b>	44

(Vlastní zpracování)

**PŘÍLOHA 8: SOFT SKILLS, KTERÉ ZNAJÍ STUDENTI  
BAKALÁŘSKÉHO STUDIA**

<b>Kategorie soft skills</b>	<b>Počet zmínění</b>
<b>Komunikační dovednosti</b>	104
<i>schopnost komunikace; asertivita; komunikační dovednosti; mluvení; vyjadřování se; komunikace; komunikační dovednosti; komunikace; komunikační dovednosti; komunikace; komunikace; umět komunikovat; komunikace; komunikační dovednosti; schopnost empatie; empatie; komunikace; naslouchání; komunikace; komunikace; komunikace; komunikace; ústní projev; komunikace; komunikační dovednosti; komunikace; komunikační dovednosti; komunikační dovednosti; komunikační dovednosti; komunikace; schopnost komunikácie (napr. v organizácii); schopnost priznat chybu; komunikační dovednosti; komunikativnost; empatie; komunikácia s ľuďmi; empatia; komunikace; empatie; umění správně komunikovat; komunikace; umění komunikovat; komunikace; naslouchání; komunikace; komunikace; komunikativnost; komunikační schopnosti; komunikace; komunikační dovednosti; asertivita; komunikace s lidmi; asertivita; asertivita; komunikace; empatie; komunikace (argumentace); řeč těla; komunikativnost; schopnost komunikace; komunikativnost; komunikační dovednosti; asertivita; komunikace; komunikativnost; komunikace; komunikační dovednosti; asertivita; komunikativnost; komunikace; komunikace; komunikativnost; komunikace; komunikativnost; empatie; komunikační schopnosti; empatia; empatie; vcítění; komunikace; komunikativnost; asertivita; komunikační schopnosti; empatie; dobrá schopnost komunikace; empatie; schopnost vyjadřování; komunikace; empatie; komunikace; manažerská komunikace; komunikace; komunikace; komunikační dovednosti; jasně formulovat své myšlenky; komunikativnost; komunikace; empatie; asertivita; asertivita; komunikativnost; komunikace s lidmi; vcítit se...; komunikace; komunikační dovednosti</i>	
<b>Prezentační dovednosti</b>	48
<i>prezentování; prezentační schopnosti; prezentace; prezentace; prezentace; prezentace; prezentace; prezentace; prezentační dovednosti; prezentace; prezentační dovednosti; prezentace; prezentace; prezentační dovednosti; sebezprezentácia; prezentační dovednosti; schopnost prosadit se; sebezprezentace; prezentace; prezentace; sebezprezentace; prezentační schopnost; prezentace; prezentace; sebezprezentace; sebezprezentace; presentation; sebezprezentace; sebezprezentace; umění prezentace; umění prezentace; sebezprezentace; prezentace; prezentační schopnosti; vystupování; vhodné vystupování; sebezprezentace; přednášení; prezentace; schopnost prezentace; prezentační schopnosti; prezentování; sebezprezentace; prezentační dovednosti; public speaking; schopnost nadchnout lidi; přesvědčivost; sebezprosazení; schopnost prosadit se</i>	

<b>Zvládání konfliktů</b>	8
<i>řešení konfliktů; konflikty; řešení konfliktů; umění pochválit, zkritizovat; řešení konfliktů; vyjednávání; vyjednávání; jednání s lidmi</i>	
<b>Týmová spolupráce</b>	22
<i>práce v týmu; týmová práce; práce v týmu; schopnost práce s lidmi; práce v týmu; spolupráce; teamwork; práce v týmu; týmová práce; práce v kolektivu; práce v týmu; schopnost týmové spolupráce; schopnost týmové spolupráce; schopnost práce v týmu; práce v týmu; týmová práce; práce v týmu; dobrá týmová práce atd.; týmová spolupráce; práce v týmu; práce v týmu; týmová práce</i>	
<b>Time management</b>	17
<i>plánování času; time-management; time-management; rozplánování času-priority; plánování času; time management; time management; time-management; riadenie času; osobní efektivita; time-management; time-management; schopnost plánovat si čas; time management; time management; řízení času; plánování času</i>	
<b>Self management</b>	17
<i>self management; sebeřízení; sebereflexe; pevná vůle; schopnost zvládat stres; sebeřízení; osobní rozvoj; sebereflexe; sebeovládání; sebeřízení; self management; sebehodnocení; sebevědomí; zvládání stresu; odolnost vůči stresu; sebevědomí; umění se vzdělávat...</i>	
<b>Vůdčí dovednosti (Leadership)</b>	22
<i>Leadership; schopnost motivovat; schopnost vedení; motivace; schopnost motivovat; leadership; vedenie ľudí; leadership; leadership; leadership; umění vést; schopnost vést; vedení lidí; vedení lidí; vůdčí dovednosti; vůdcovství; schopnost vést; vedení; motivace ostatních; vést a motivovat; motivace; leadership</i>	
<b>Způsoby řešení problémů</b>	10
<i>rozhodování ve stresových situacích; řešení krizových situací; zvládání krizových situací; schopnost zvládat krizové situácie; zvládání problému; koncepční myšlení; strategické myšlení; řešení problémů; rozhodnost; zvládat nenadále situace</i>	
<b>Organizační dovednosti</b>	6
<i>organizace; organizační dovednosti...; organizace týmové práce; organizace týmové práce; organizační schopnosti; organizační schopnosti</i>	
<b>Prodejní dovednosti</b>	2
<i>sales skills atd.; obchodní techniky (z práce)</i>	
<b>Ostatní nezařazené</b>	53
<i>odhodlanost; know how; taktnost; zodpovědnost; spolehlivost; otevřenost; jazyk; pc; public relations; management; public relations; mezilidské vztahy; teambuilding; teambuilding; práce s lidmi; samostatnost; samostatnost; působení na lidi...; kontaktování; schopnost řízení; pilnost; spolehlivost; zodpovědnost; pečlivost; marketing; tolerance; pracovní mobilita; zodpovědnost; slušné chování; osobnostní typologie; paměť; pozornost; flexibilita; flexibilita; adaptace; přizpůsobení; kreativita; kreativita;</i>	

<i>zodpovědnost; samostatnost; řízení; zodpovědnost; samostatnost; loajalita; loajálnost; kreativita; soudržnost; samostatnost; zodpovědnost; dochvilnost; houževnatost; píle; teambuilding</i>	
<b>Nevím</b>	1
<i>asi neznám žádné</i>	
<b>Celkem</b>	<b>310</b>

(Vlastní zpracování)

**PŘÍLOHA 9: SOFT SKILLS, KTERÉ ZNAJÍ STUDENTI  
NAVAZUJÍCÍHO MAGISTERSKÉHO STUDIA**

<b>Kategorie soft skills</b>	<b>Počet zmínění</b>
<b>Komunikační dovednosti</b>	48
<i>schopnost empatie; dobré komunikační dovednosti; komunikace (verbální, neverbální, písemná...); vnímavost; naslouchání; schopnost efektivní komunikace; communication skills; empatie; komunikace; pís. korespondence; komunikace; asertivní jednání; komunikační dovednosti; komunikační dovednosti; komunikace; komunikační dovednosti; emoční inteligence; schopnost naslouchat; empatie; komunikace; komunikace; komunikace; empatie; umět naslouchat; komunikace; komunikační dovednosti; komunikace; komunikace; komunikace; empatie; umění naslouchat; komunikace; komunikace; empatičnost; komunikativnost; komunikace; asertivita; komunikační dovednosti; komunikace; empatie; komunikace; empatie; komunikativnost; empatie; naslouchání druhým; empatie; komunikace; empatie</i>	
<b>Prezentační dovednosti</b>	19
<i>prezentační dovednosti; prezentovat myšlenky, poznatky; presentation skills; prezentační schopnosti; prezentační dovednosti; prezentační dovednosti; prezentační dovednosti; prezentace myšlenek; sebeprezentace; prezentace; prezentace; sebeprezentace; prezentování; přesvědčovací dovednosti; public speaking; sebeprezentace; prezentační dovednosti; vystupování uvnitř, navenek firmy; vystupování</i>	
<b>Zvládání konfliktů</b>	17
<i>conflict management; řešení konfliktů; řešení konfliktů; řešení konfliktů; řešení konfliktů; vyjednávání; vyjednávání; vyjednávání; vyjednávání; negotiation skills; negotiation skills; jednání s lidmi (vyjednávání); vyjednávání; vyjednávání; dealmaking; vyjednávání</i>	
<b>Týmová spolupráce</b>	16
<i>schopnost práce v týmu; ...schopnost pracovat v týmu; team work; tým. spolupráce; týmová práce; team work; práce v týmu; schopnost práce v týmu; schopnost týmové práce; teamová práce; práce v týmu; spolupráce; práce v týmu; práce v týmu; team work; týmová práce</i>	
<b>Time management</b>	4
<i>time management (+ to z druhé strany); time management; time management; time-management</i>	
<b>Self management</b>	3
<i>sebeřízení; zvládání stresu; schopnost učit se</i>	
<b>Vůdčí dovednosti (Leadership)</b>	14

<i>vést tým; schopnost vést tým; vedení lidí; leadership; vést lidi; schopnost motivovat; delegace; motivace; motivace; vedení lidí; vedení týmu; řízení týmu; leadership; vedení lidí</i>	
<b>Způsoby řešení problémů</b>	2
<i>rozhodování; strukturální myšlení</i>	
<b>Organizační dovednosti</b>	3
<i>organizace práce; schopnost organizovat; organizace</i>	
<b>Prodejní dovednosti</b>	1
<i>selling skills</i>	
<b>Ostatní nezařazené</b>	12
<i>důvěra; celkově EQ; EQ; pracovitost; schopnost; otevřenost; charisma; působení na lidi; tolerance; trpělivost; přizpůsobit nové situaci; komunikace (interkulturní)</i>	
<b>Celkem</b>	<b>139</b>

(Vlastní zpracování)



**PŘÍLOHA 10: SOFT SKILLS, KTERÉ CHTĚJÍ OVLÁDAT  
STUDENTI BAKALÁŘSKÝCH OBORŮ**

<b>Kategorie soft skills</b>	<b>Počet zmínění</b>
<b>Komunikační dovednosti</b>	2
<i>komunikativnost; schopnost empatie</i>	
<b>Prezentační dovednosti</b>	6
<i>prezentační dovednosti; ovládání nervozity; prezentačné schopnosti; přesvědčivost; schopnost zaujmout a prodat své schopnosti a znalosti; umět lidi přesvědčit a nadchnout pro nějakou věc</i>	
<b>Zvládání konfliktů</b>	2
<i>schopnost přijímat a dávat kritiku; negotiation skills</i>	
<b>Týmová spolupráce</b>	1
<i>spolupráce s různými typy lidí</i>	
<b>Time management</b>	3
<i>lepší time-management; lepší time management; schopnost plánovat čas</i>	
<b>Self management</b>	7
<i>zvládat stres; self management; lepší self management, sebeovládání; sebmotivace; v první řadě zvládat svůj stres; suverenita</i>	
<b>Vůdčí dovednosti (Leadership)</b>	2
<i>leadership; nejdůležitější-leadership</i>	
<b>Způsoby řešení problémů</b>	3
<i>okamžitá rozhodnost, často dlouho váhám; strategické myšlení; rozpoznání a následné řešení problémů</i>	
<b>Organizační dovednosti</b>	2
<i>zlepšení organizace; organizační schopnosti</i>	
<b>Prodejní dovednosti</b>	3
<i>marketing skills; sales skills; lepší obchodní techniky</i>	
<b>Ostatní nezařazené</b>	10
<i>nepodléhat relativnosti jevů; umět více rozhodovat o lidech, rozhodovat se mezi dobrými/zlými, schopnými/neschopnými; autoritu přirozenou; spíše se zdokonalit v předchozích; chtěla bych ovládat vše; spolehlivost; mezilidské vztahy; trpělivost; psychická stabilita; kreativita</i>	
<b>Nevím</b>	3
<i>nevím; nevím jaké další ještě existují; další neznám</i>	
<b>Celkem</b>	<b>44</b>

(Vlastní zpracování)

**PŘÍLOHA 11: SOFT SKILLS, KTERÉ CHTĚJÍ OVLÁDAT  
STUDENTI NAV. MAGISTERSKÝCH OBORŮ**

<b>Kategorie soft skills</b>	<b>Počet zmínění</b>
<b>Komunikační dovednosti</b>	4
<i>schopnost jednat asertivně; asertivita; small talk, ice-breaker; empatie</i>	
<b>Prezentační dovednosti</b>	2
<i>sebe prezentace; předávání svých myšlenek</i>	
<b>Zvládání konfliktů</b>	3
<i>zvládat konflikty; zvládáním konfliktů, mezilidských vztahů; vyjednávání</i>	
<b>Time management</b>	1
<i>asi umět lépe plánovat čas</i>	
<b>Self management</b>	2
<i>self management-hlavně zvládání stresu; stress management</i>	
<b>Vůdčí dovednosti (Leadership)</b>	2
<i>motivovat lidi k nejlepším výkonům a spolupráci; motivace</i>	
<b>Prodejní dovednosti</b>	2
<i>selling zlepšit; schopnost obchodního jednání</i>	
<b>Ostatní nezařazené</b>	6
<i>mít přirozenou autoritu; chtěla bych dále rozvíjet stávající; trpělivost; bez stresu ustupovat před druhými; nevím, ale kdyby tu byl seznam, určitě bych si vybrala; komunikace v interkulturním týmu</i>	
<b>Nevím</b>	1
<i>nevím</i>	
<b>Celkem</b>	<b>23</b>

(Vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA 12: SOFT SKILLS POTŘEBNÉ PRO VYBRANÁ POVOLÁNÍ

Povolání	Úroveň rozvinutosti soft skills	
	Úroveň 4	Úroveň 5
<b>Bankovní ekonom</b>	kooperace (spolupráce), kreativita, flexibilita, výkonnost, řešení problémů, celoživotní učení, aktivní přístup, zvládnání zátěže, ovlivňování ostatních	efektivní komunikace, uspokojování zákaznických potřeb, samostatnost, plánování a organizování práce, objevování a orientace v informacích
<b>Asistentka</b>	efektivní komunikace, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, plánování a organizování práce, aktivní přístup	
<b>Personalista</b>	efektivní komunikace, flexibilita, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, aktivní přístup	
<b>Manažer první linie</b>	efektivní komunikace, kooperace (spolupráce), výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, aktivní přístup	
<b>Manažer projektu</b>	celoživotní učení, aktivní přístup, vedení lidí (leadership), ovlivňování ostatních	efektivní komunikace, kooperace (spolupráce), kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, zvládnání zátěže, objevování a orientace v informacích
<b>Obchodník</b>	efektivní komunikace, samostatnost, plánování a organizování práce, aktivní přístup	uspokojování zákaznických potřeb
<b>Specialista marketingu</b>	efektivní komunikace, kooperace (spolupráce), kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických	

	potřeb, výkonnost, samostatnost, plánování a organizování práce, aktivní přístup, zvládání zátěže, objevování a orientace v informacích, ovlivňování ostatních	
<b>Průvodce cestovního ruchu</b>	efektivní komunikace, kooperace (spolupráce), flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, samostatnost, plánování a organizování práce, celoživotní učení, aktivní přístup, objevování a orientace v informacích	
<b>Referent specialista pro zahraniční politickou (diplomatickou) službu</b>	kreativita, výkonnost, řešení problémů, celoživotní učení, zvládání zátěže, ovlivňování ostatních	efektivní komunikace, kooperace (spolupráce), flexibilita, samostatnost, plánování a organizování práce, aktivní přístup, objevování a orientace v informacích
<b>Učitel jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky</b>	kooperace (spolupráce), flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, plánování a organizování práce, zvládání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí (leadership), ovlivňování ostatních	efektivní komunikace, samostatnost, řešení problémů, celoživotní učení, aktivní přístup

(Vlastní zpracování dle NSP, Katalog: Odborné směry, nedatováno)

## **PŘÍLOHA 13: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNAVATELE**

### **Význam rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich následné uplatnění na trhu práce**

**Vážená respondentko, vážený respondente,**

jmenuji se Jelena Kubicová a jsem studentkou Katedry aplikované ekonomie Filozofické fakulty na Univerzitě Palackého v Olomouci. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je určen pro zaměstnavatele. Výsledky tohoto výzkumu budou použity pro zpracování mé diplomové práce, která se zabývá důležitostí rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich využitím na trhu práce. Cílem tohoto dotazníku je analyzovat, jaké soft skills by měli dle zaměstnavatelů absolventi nejlépe ovládat a jak velkou roli hrají při pracovním pohovoru.

Získaná data k jednotlivým otázkám budou zveřejněna souhrnně. Název společnosti bude uveden v seznamu s ostatními respondenty.

Dotazník obsahuje otevřené a uzavřené otázky. Postupujte prosím tak, že po přečtení otázky a krátkém zamyšlení vyplníte postupně všechna pole. U otevřených otázek máte možnost svoji odpověď rozvinout detailněji. Orientační doba pro vyplnění dotazníku je 15 minut.

Pokud budete mít zájem o sdělení výsledků výzkumu, uveďte na začátku dotazníku, prosím, svůj email. V případě dotazů, nebo poskytnutí bližších informací mne můžete kontaktovat na adrese [kubicova.jelena@seznam.cz](mailto:kubicova.jelena@seznam.cz), nebo můžete kontaktovat vedoucí práce PhDr. Kláru Seitlovou, Ph.D. ([klara.seitlova@upol.cz](mailto:klara.seitlova@upol.cz)).

**Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit dotazník.**

Bc. Jelena Kubicová

studentka 2. ročníku nMgr., FF, UPOL

- 1. Vaše e-mailová adresa:**
- 2. Pracovní funkce osoby, která dotazník vyplňuje:**
- 3. Město, ve kterém Vaše pobočka sídlí (tzn. pobočka, ve které je vyplňován dotazník):**
- 4. Název společnosti:**
- 5. Velikost společnosti (počet zaměstnanců celkem):**
  - 1-49 zaměstnanců
  - 50-149 zaměstnanců
  - 150-249 zaměstnanců
  - 250-499 zaměstnanců

- 500 a více zaměstnanců

**6. Počet zaměstnanců na pobočce:**

- 1-49
- 50-149
- 150-249
- 250-299
- 300 a více

**7. Odvětví:**

**8. Oblast působení:**

- Česká republika
- Mezinárodní

**Následující otázky se týkají absolventů VŠ ekonomických nebo humanitních oborů.**

**9. Kolik absolventů VŠ ekonomických a humanitních oborů v současné době zaměstnáváte na Vaší pobočce? (Absolventem je myšlen člověk, jehož praxe je kratší než 2 roky po úspěšném ukončení studia.)**

**10. Na jaké soft skills kladete důraz při vybírání pracovníků z řad absolventů VŠ?**

- Komunikační dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Zvládání konfliktů
- Týmová spolupráce
- Time management
- Self management
- Vůdčí dovednosti (leadership)
- Jiné, uveďte:

**11. Co Vás dokáže při pohovoru nejvíce odradit (z oblasti chování a vystupování uchazečů z řad absolventů ekonomických a humanitních oborů)?**

**12. Co Vás naopak zaujme a čeho si u uchazečů ceníte?**

**13. Jaký procentuální význam hrají dle Vašeho pohledu soft skills uchazeče vůči odborným znalostem a dovednostem při pracovním pohovoru? (např. soft skills 40% : znalosti a dovednosti 60%)**

**14. Jaký procentuální význam hrají dle Vašeho pohledu soft skills uchazeče vůči osobnostním charakteristikám při pracovním pohovoru? (např. soft skills 40% : osobnostní charakteristiky 60%)**

**Ohodnoťte, jaký význam mají při posuzování uchazeče následující oblasti (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší).**

**15. Praxe:**

☆☆☆☆☆  / 5

**16. Odborné vzdělání:**

☆☆☆☆☆  / 5

**17. Znalost jazyků:**

☆☆☆☆☆  / 5

**18. Vlastní aktivita (např. účast na workshopech, členství ve studentských organizacích, organizace společenských událostí atd.):**

☆☆☆☆☆  / 5

**19. Vystupování, soft skills:**

☆☆☆☆☆  / 5

**20. a) Jiné, doplňte:**

**20. b) Ohodnoťte:**

☆☆☆☆☆  / 5

**21. a) Jiné, doplňte:**

**21. b) Ohodnoťte:**

☆☆☆☆☆  / 5

**22. Jakými způsoby jsou ve Vaší společnosti rozvíjeny soft skills?**

**23. Zde je prostor pro Vaše komentáře.**

Děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.

(Vlastní zpracování, jedná se o přepis elektronického dotazníku dostupného na adrese:  
<http://www.surveio.com/survey/d/Z6S5J5A5Q9Z5Q3H3A>)

## PŘÍLOHA 14: INFORMOVANÝ SOUHLAS

### INFORMOVANÝ SOUHLAS

#### **Význam rozvoje soft skills u studentů vysokých škol a jejich následné uplatnění na trhu práce**

Výzkum probíhá pro účely zpracování diplomové práce vedené na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Diplomová práce je psána studentkou dvouoborového studia Anglická filologie – Aplikovaná ekonomická studia, Bc. Jelenou Kubicovou.

Výzkum diplomové práce se zabývá dvěma oblastmi: znalostmi soft skills studentů a jejich využitím v praxi a požadavky zaměstnavatelů z oblasti soft skills na absolventy. Cílem tohoto výzkumného rozhovoru je analyzovat, jaké soft skills by měli dle zaměstnavatelů absolventi nejlépe ovládat a jak velkou roli hrají při pracovním pohovoru a práci samotné.

Pro účely tohoto výzkumného rozhovoru nejsou důležité osobní údaje respondentů. Po přepsání rozhovoru budou použity informace o společnosti, pracovní funkci osoby, která rozhovor poskytla a získané informace o požadavcích na absolventy (budoucí zaměstnance).

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru Jeleně Kubicové pro účely výše popsaného výzkumného projektu.

V .....

Dne .....

Podpis:

Podpis výzkumníka:

Bc. Jelena Kubicová

(telefon)

(Vlastní zpracování)



## **PŘÍLOHA 15: ODPOVĚDI ZAMĚSTNAVATELŮ NA OTEVŘENÉ OTÁZKY**

### **10. Na jaké soft skills kladete důraz při vybírání pracovníků z řad absolventů VŠ?**

Collaboration, Drive for results, Influencing for impact, Learning ability, adaptability.

Flexibilita, chuť učit se.

Sebereflexe, myšlení v kontextu a souvislostech, motivace.

Organizační dovednosti, odolnost vůči stresu, multitasking, flexibilita, motivace.

Schopnost pracovat s informacemi a vyvozovat z nich závěry, schopnost samostatně vyřešit problém.

Jednotlivé soft skills ohodnotím jako ve škole. 1 bych dal komunikačním dovednostem, protože jsou velmi důležité, zaměstnanec musí umět komunikovat s klientem, prezentačním dovednostem bych dal 3, znamená to, že je nemusí mít a dokážeme je vše naučit v průběhu. Zvládání konfliktů hodnotím známkou 2, protože to je pro komunikaci s klientem nutné, často tady musíme řešit takové situace. Time managementu dám 2, musíme si tady umět zorganizovat čas. A self managementu 1, je tady velmi důležité zvládat stresové situace. Vůdčí dovednosti tady vůbec neřešíme, ty jsou zapotřebí na manažerské pozice. Dále je ale důležitá sebereflexe a reflexe situace, schopnost vyhodnotit situaci a rozhodnout se. Dále považujeme za důležitou schopnost sebezprezentace a proaktivitu.

Všechny jsou důležité, každý tady má jinou roli. Ale nejdůležitější jsou komunikační a prezentační dovednosti. Dále to musí být energický člověk, práci musí chtít dělat. Ostatní dovednosti záleží dle pozice, například vůdčí dovednosti jsou potřeba spíš na moji pozici nebo na vyšší pozice, ale běžně je netestujeme ani nepotřebujeme.

Primárně komunikační dovednosti, to je alfa omega naší práce. Člověk musí umět mluvit s klientem. Jako druhé bych zvolila práci v týmu. A self management je určitě také důležitý, aby byl člověk schopný řídit sám sebe, a aby jeho práce byla efektivní. Pokud je poradce šikovný a chce se vzdělávat, tak je tady prostor a dovednosti nabaluje.

To se odvíjí od pozice, na kterou člověka vybíráme. Vybíráme především na bankéřské pozice a využíváme assessment centrum. Výběrové řízení je 2 stupňové. Při výběru

na bankéřské pozice jsou nejdůležitější komunikační dovednosti, zajímá nás také klientské chování a prodejní proces. Dále je důležité, jaký na nás udělá uchazeč celkový dojem. Jeho tvrzení musí mít hlavu a patu. Také musí být schopen dobré argumentace. Důležitá je také schopnost týmové spolupráce a zvládání zátěžových situací.

Klademe důraz hlavně na komunikační dovednosti, člověk musí být empatický. Musí být schopen vcítit se do klienta, kteří mají jiné požadavky, může se jednat o člověka s rodinou, nebo o někoho svobodného. Musí mít také otevřenou hlavu a vstřebávat všechny regulace. Je toho na jednoho člověka hodně, musí být obchodník i právník. Zaměstnanci se proto segmentují a někdo se potom stará o platební styk, kreditní karty, stavební spoření, starají se o firmy, někdo o zaměstnance, hypotéky, affluenty nebo řeší developerské projekty...Všechno dohromady musím zvládat pouze já (*dodávám s úsměvem*). Musíme tady vědět, co máme kde hledat. Je důležité, aby byl člověk také pečlivý. Dále bych vybral také týmovou spolupráci a self management. Záleží na tom, do jakého týmu člověka přijímáme, musí nám tam zapadnout, někdo má praxi, ale musí mít hlavně týmového a obchodního ducha. Absolventy přijímáme pravidelně a často. Platí u nás politika vypracování se. Sám jsem začínal jako absolvent.

### **11. Co Vás dokáže při pohovoru nejvíce odradit?**

Neprofesionalita a nezájem.

Nepřipravenost (neznalost informací o společnosti a pracovní pozici), přehnané sebevědomí a požadavky.

Nepřipravenost na pohovor – nulová znalost společnosti, do které přicházejí na pohovor, nejasná motivace.

Neslušné chování.

Chybí pokora studentů a absolventů.

Nezájem o danou pozici.

Malá nebo žádná motivace, nedospělé chování, nepřiměřené oblečení.

Příliš silné/slabé sebevědomí a související prezentace.

Pasivita, neznalost.

Fakt, že si absolventi obzvláště ekonomické školy (oboru marketing a management) troufají na místa vedoucích pracovníků, bez toho aniž by si nejprve zkusili práci řadového pracovníka, tj. aby se v realitě seznámili s chodem závodu.

Chabé komunikační dovednosti, agresivita a absence sebenáhledu.

Arogantní vystupování (jsem Mgr. nebo Ing., tak chci 30.000 ikdyž jsem v životě nic nedokázal).

Pokud probíhá komunikace na příliš obecné úrovni. Sliby, dá se totiž ověřit již na pohovoru, zda jsou schopni je naplnit. Ptáme se, jak například hodnotí bývalého zaměstnavatele, školu, pokud se zaměřuje pouze na negativní věci, není to dobře... z toho poznáme, jak by hodnotil nás. Je pro nás důležitá lojalita, ztotožnění se s firmou.

Když si moc věří, když má pěknou praxi, životopis taky vypadá pěkně, ale nedokáže to prodat. Také nemáme rádi takové lidi, kteří dají najevo, že nechtějí pracovat, když nechce pracovat s lidmi, nechce komunikovat, ale jen sedět a dělat papíry.

Když někdo přímo u přijímacího pohovoru řekne, že XY je pro něj zářez do životopisu a že by chtěl dělat manažera. Přehnané sebevědomí. Máme s tím špatnou zkušenost, že přehnaně sebevědomí lidé většinou nic nedokázali.

Při jednání face to face se dá poznat spousta věcí. Například lež a fabulace s fakty. Také pokud je někdo velmi nekonkrétní, obecný, máme techniky, jak si to můžeme v průběhu pohovoru ověřit. Když nemá dostatek motivace, musí mít dostatek důkazů motivace.

Přehnaná a neopodstatněná sebedůvěra, často se nám hlásí finanční poradci, kteří vychvalují to, jak je jejich práce skvělá, proto se ptáme, proč chtějí jejich společnost opustit a často se v odpovědi ztratí. Klient se zaměstnancem musí být na stejné úrovni, zaměstnanec nesmí být ani pod ním, ani nad ním, nesmí se bát. Absolventi často dávají najevo, že je pro ně pozice pouze odrazový můstek, podle toho víme, že je klienti nezajímají. Dále nám vadí, například když má někdo nepřijemný hlas, příliš pisklavý, to je nepříjemné.

## **12. Co Vás naopak zaujme a čeho si u uchazečů ceníte?**

Proaktivnost, cílevědomost, motivace.

Motivace, příprava na pohovor/výběrové řízení, týmovost.

Skromnost a pokora.

Vizi, jasnou motivaci, strukturovanou komunikaci, uvádění konkrétních příkladů, otevřenost, adaptabilitu.

Otevřenost, přirozenost, intelekt, slušnost, zdravé sebevědomí.

Zdravě sebevědomé vystupování, ochota se dále učit a rozvíjet, loajalita, flexibilita.

Zájem, chuť učit se a být aktivní.

Informovanost uchazeče, schopnost logického myšlení, motivovaný kandidát.

Zdvorné vystupování, uvolněnost, zájem o pozici -více otázek, přiměřený oděv.

Pokora, upřímnost.

Vstřícnost, pozitivní ladění, sebenáhled, zdravá asertivita a otevřenost.

Skromnost, otevřenost, když je vidět, že chce skutečně pracovat - ne jen vydělávat, když má informace o firmě, když se u pohovoru ptá na relevantní dotazy (např. jaká bude adaptace, v jakém týmu nebo na jakých projektech bude pracovat atd.).

Proaktivita – je dobré, pokud někdo něco dělá, pokud se to vztahuje k práci, je to ještě lepší. Zahraniční stáž v oboru je také plus. Dále to je rychlé vyhodnocení situace, vytvoření si názoru a schopnost si ho obhájit, rychlý úsudek, správný závěr.

Pokud je člověk aktivní, komunikativní a dokáže i improvizovat. Když se nebojí nových věcí.

Komunikační dovednosti, lidský přístup. Pokud se nám nepředstaví v maximu, co dovedou a nechávají si něco pro sebe, tak my to nepoznáme. Možná i tréma hraje roli. Děláme assessment centra, kdy jsme s uchazeči i několik hodin, takže tam je prostor lidi poznat a pokud bychom vybírali klasickým pohovorem, kde je vidíme 10, 20 minut, tak bychom určitě nebyli schopní to posoudit.

Nejvíce toho, že dokáže, že danou práci chce dělat. Tato práce je velmi náročná, přestože se to možná nezdá, bankéři musí zastávat mnoho úkolů. Pokud má nadšení pro věc. Když se aktivně, proklientsky projevují, nevadí, že například nemají znalosti z oblasti bankovníctví, počítáme s tím a chceme je vzdělávat.

Především přirozenost, přímý a příjemný přístup, když dokáže překonat stres. Ti, kteří se dokáží přirozeně prezentovat, mají výhodu. Většina pohovorů probíhá assessment centrem, první dojem kvůli tomu nehraje roli, nervozita totiž časem opadne. Sledujeme

schopnost spolupráce, projevení se, jak se člověk chová při řešení problému – používáme metodu STAR, kdy testujeme chování v událostech v minulosti, jak co řešil. Dá se z toho vyvodit, jak se chová při stížnostech, například když přijde klient a stěžuje si na stržený poplatek. Musí zjistit, proč byl stržen, zda to bylo oprávněně nebo ne, zda to byla chyba bankovního poradce, nebo jestli klientovi něco špatně vysvětlil. Nebo musí fakturantka dodat smlouvy obchodníkům, smlouvy jí ale nosí až ve 4 odpoledne a ona to nestíhá, musí jim vysvětlit, proč mají nosit smlouvy dřív, musí najít vhodné řešení pro obě strany. Na assessment centru mohou mít uchazeči také za úkol namalovat ideálního bankovního poradce a to především z oblasti soft skills, které by měl mít.

### **13. Jaký procentuální význam hraji dle Vašeho pohledu soft skills uchazeče vůči odborným znalostem a dovednostem při pracovním pohovoru?**

Obě mají KO kritéria, žádné nesmí být úplně na nule. Hard i soft skills jsou důležité, tak 60 soft skills, 40 hard skills. Znalosti musí být adekvátní studiu, předpokládáme, že pokud má vystudovanou určitou školu, bude mít nějaké znalosti. Znalosti navíc jsou určitě plusové body, ale také je to o přístupu, pohodlnosti, lenosti.

Musí umět komunikovat s lidmi, soft skills mají 100%. Konzultanti mají na tuto oblast také školení.

Já bych určitě těm soft dala víc. 70:30, musí to umět zkomunikovat. Samozřejmě profesionalita se odráží i v tom, že musí mít hard dovednosti. Možná není ani tolik procent, ale soft skills jsou pro mě pocitově určitě víc. Tvrdé věci se dají naučit vždycky.

U manažerských pozic jsou soft skills velmi důležité. Řekl bych tak 80% soft skills, znalosti musí mít alespoň základní ekonomickou znalost a přehled. Člověk také musí zapadnout do týmu.

Řekl bych asi 80% na 20%. Máme šesti týdenní školení a tvrdé dovednosti je dokážeme naučit, musí mít ale přehled, například o sazbách atd. Cílem práce je umět prodávat tak, aby byl klient spokojený a byl ochotný platit, musíme se umět zacílit na klienta.

#### **14. Jaký procentuální význam hraji dle Vašeho pohledu soft skills uchazeče vůči osobnostním charakteristikám při pracovním pohovoru?**

Taky bych řekla 50:50, ale je to velice individuální. Pokud si uchazeč a manažer osobnostně neseďnou, může mít soft skills, jaké chce. Ten samý uchazeč se může jednomu manažerovi zdát osobnostně skvělý a druhý by s ním pracovat nechtěl.

Hrají obrovskou roli, ovlivňují úsudek, je to tak 50:50. Rád bych nedělal rozdíly, ale sympatie hrají důležitou roli.

Tak 60% soft skills a 40% osobnost.

Chemie hraje roli, proto jsme vždycky na výběrovém řízení minimálně tři, pan ředitel, někdo z manažerů a někdo z pobočky. Samozřejmě chceme být objektivní v rozhodnutí. Vždy vybíráme člověka do konkrétního týmu, musí nám zapadnout do mozaiky. Například mladý člověk by do jednoho týmu nesedl, naopak by tam seděl někdo starší. Pokud někoho nevybereme v tomto výběrovém řízení, ať se přihlásí do dalšího řízení, protože je můžeme vybírat do jiného týmu, k jinému vedoucímu. Například se hlásil jeden kluk, vybírali jsme ho do jednoho týmu na konkrétní oblast, tam neuspěl. Přišel na to výběrové řízení po šesté a kolegyně, která otevřela víkendovou pobočku v Šantovce, si ho vybrala. Říkala, že ho chce už jenom proto, že on chce.

Máme pro posuzování u pohovoru šablony, kterých se držíme, zaměřujeme se na kompetence, držíme se profilu kandidáta. Tady tvoří soft skills 80%. Ale musí tam být i chemie, hlavně u manažerských pozic, aby se s nimi dobře pracovalo.

Je to tak půl napůl, 50:50. Při pohovoru se pozná, jestli chce práci jenom zkusit, nebo jestli to chce opravdu dělat. Na charakter dbáme, musí být pečlivý, musí dodržovat pravidla, nesmí vynášet informace, nesmí mít problém uznávat autority, například podepisovat papíry, plnit úkoly, ale ani nesmí být umáčkнутý. Důležitá je také stabilita, loajálnost, dá se to na nich při pohovoru poznat.

**Ohodnoťte, jaký význam mají při posuzování uchazeče následující oblasti (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší).**

#### **15. Praxe:**

Hodnotím číslem 3, není úplně zásadní, důležitější je aktivita.

Každá praxe je výhodou, takže hodnotím tak 3. Pokud má ale moc znalostí, není moc

tvůrný, nedá se přetvořit.

2. Nehraje to roli.

Záleží na pozici, bankovní poradce nemusí mít praxi, ale i praxe mimo obor je dobrá, absolvent musí mít základní přehled, dal bych 1. Vyškolíme je, málokdy ale vezmeme absolventa na řešení hypoték, ale vše lze naučit. Pracuje tady například zdravotní sestra i bývalý prodavač barev, je důležité, aby měli přehled

### **16. Odborné vzdělání:**

Tak 4, je to dobré, pokud má vzdělání v oboru.

Pro pozice u nás není potřeba, tak 2, vysokoškolák na tom bude komunikačně pravděpodobně líp, než někdo se základkou, ale může to být i naopak.

2, máme jedinou podmínku, uchazeč musí mít maturitu. Spíše nás zajímá, jak se chová a jaký má zájem o práci.

Co se týká vzdělání v oboru, tak 3, musí mít alespoň minimální vzdělání, musí mít maturitu, v takovém případě je to 5. To se týká především přepážkových pracovníků, dokážeme je potřebné věci naučit.

Škola nehraje roli, musí umět alespoň 10% a mít všeobecný přehled, který u pohovoru testujeme. Hodnotím 1. Sám jsem vystudoval matematiku. Je dobré, pokud má alespoň sám účet a umí ho využívat.

### **17. Znalost jazyků:**

4, angličtina je nejdůležitější, ostatní jazyky nemusí umět.

Ty jsou potřebné jenom u manažerských pozic. Jinak je to výhoda, ale není to potřeba, 1.

Veškeré služby poskytujeme, deklarujeme v českém jazyce. Internetové bankovníctví v angličtině a němčině je služba navíc. Je to vítané, ale není to vůbec potřeba, 1.

4, u manažerských pozic je to výhoda. Manažer obchodního týmu by měl mít alespoň základní znalost. Na základních pozicích kromě Brna a Prahy jazyky nejsou potřebné a netestujeme je. V případě, že se někde objeví popisy v cizím jazyce, poskytujeme návody s pomocí print screen.

Záleží na situaci, u retail je angličtina výhoda, dám 2, měli by mít alespoň základ, pokud to není práce na foreign desk. Musí se umět domluvit s jednatelem firem.

### **18. Vlastní aktivita:**

Nejdůležitější, 5, je dobré, pokud dělá něco navíc, především pokud se to vztahuje ke studiu nebo oboru práce.

Tak 3, je moc důležité, aby vyvíjel vlastní aktivitu.

100%, 5. Běh pobočky jde rychle a povinností je hodně, poradci to nemají jednoduché, nedělají jednu věc, mají jich spousta. Díky vlastní aktivitě je nějak zařazujeme pro sebe. Když někdo jenom čeká, co mu řeknu, tak to nemám ráda.

To je docela dost důležité, tak 4. Pokud například nemá v životopise brigádu, znamená to, že nemá nic, nemá pracovní návyk a nikdy nebyl pod tlakem. I na brigádách se dobře rozvíjí kompetence. Navíc musí mít tah na branku. Hledáme trendy, to znamená, že pokud něco nějak udělal v minulosti, udělá to znovu. Chování se opakuje.

U absolventů to řešíme hodně, 5. Například i to jak někdo pracoval na seminárních pracích, zajímají nás i různé brigády i mimo obor, sám mám rád například demoliční práce, kdy je vidět, že se student o prázdninách ujme i takové práce. Dále jsou také dobré brigády jako promotéři, například u předvádění výrobků, tam ale také záleží, jestli byli placeni od hodiny nebo od výkonu. Je dobré, pokud je v nějaké komunitě, i ve spolku, znamená to, že se zapojuje do společnosti, není to egomaniak. Až moc lidí je v poslední době sebestředných, jsou rozmazlení.

### **19. Vystupování, soft skills:**

To hodnotíme jako jedno z nejdůležitějších, dal bych 4.

4, je to důležité.

### **20. a) Jiné, doplňte:**

Práce na školních projektech nebo relevantní práce při studiu

Motivace.

Motivace pro práci v oboru.

Uvedu na příkladu: Účastníme se tzv. Okno do praxe, jedná se o diskusi studentů se zaměstnavateli. Studenti se ptají, co mají dělat, aby je vzali do určité firmy. Říkám jim, běžte do firmy, oslovte je, nečekejte na výběrové řízení. Řekněte jim, kdy chcete nastoupit a zeptejte se, co můžete udělat pro to, aby vás vzali, jak se můžete zlepšit. Proaktivita je



velice důležitá, sám vím, že pokud takového člověka najdu, připravím mu místo a budu s ním počítat, až dostuduje.

V oblasti telekomunikací jsou také dobré znalosti PC a výhodou jsou také znalosti mobilních technologií. Hodnotím to jako 2.

Dbáme na slušné chování, říkáme tomu prodejní příběh. Je to něco, co je slušné chování, abychom poděkovali klientovi za návštěvu, vždycky mu vyhověli, vyřešili to, proč přišel, abychom se na něj dívali komplexně a nestříleli nějaké produkty. Nejsme žádní prodavači, potřebujeme klientovi poradit, tak, aby byl dlouhodobě věrný klient, aby nás doporučil dál, aby jeho rodina byla u nás. To je ta naše motivace, že to není o té kvantitě, ale dbáme na tu kvalitu.

Máme tady různé týmy, jsou mixované, pestřejší, zajímá nás diverzita. V týmu může být jak maminka po mateřské, paní před důchodem i pán ve středním věku.

Klademe důraz i na projev, ne pouze aby použil vhodná slova, ale spíše je to o struktuře projevu, aby odpověď navazovala na otázku. Zajímá nás, jak si člověk drží linii projevu, jestli je schopen se zaměřit a odpovědět na dotazy klientů, poznáme, jestli lže, nebo mluví pravdu. Rád sleduji, zda si lidé dělají přípravu (Tady zase ta pečlivost), potom je jejich výkon bez chyb, efektivnější, stráví méně času napravováním chyb.

### **21. a) Jiné, doplňte:**

Flexibilita.

Dále je to upravenost, oblečení, gesta, jak sedí, také to na nás působí. Dokážeme ale i nevybrat žádného člověka, pokud nám nikdo nezapadá do týmu, nebo se nezdá. Umíme si počkat, protože asi 150 tisíc se do nováčků na začátku naliže a chceme, aby se to i vyplatilo.

### **22. Jakými způsoby jsou ve Vaší společnosti rozvíjeny soft skills?**

Pravidelné školení a vzdělávání.

Školení, coaching zaměstnanců.

Vzdělávání na úrovni celé kanceláře/skupin/jednotlivých týmů, individuální vzdělávání + předpokládá se i samostudium.

Interní tréninky, školení.

Prezenční a e-learningové kurzy, 360stupňová zpětná vazba, zpětná vazba a mentoring atd.

V rámci účastí na mnoha projektech, které zaměstnanci řídí skrze celou pobočku, skrze různá oddělení i v rámci CEE regionu.

Interní tréninky.

Školení, semináře, vzdělávání obecně.

Pořádáme školení pro naše zaměstnance v těchto oblastech.

Školení externí společností, vedením mini projektů uvnitř závodu, koučink.

Individuální a skupinové tréninky.

Máme tým rozvoje, který zastřešuje veškeré vzdělávání. Všichni zaměstnanci jsou včas informováni, že se mohou přihlásit na školení, dle svých preferencí. Lektori jsou pak z řad interních i externích zdrojů.

Na denní bázi, každý rozhovor se zákazníkem rozvíjí, říkám lidem, jak co mají dělat líp, dávám jim zpětnou vazbu. Máme také interaktivní pomocníky, které říkají jak postupovat při kontaktu se zákazníkem. Každý den se vše dokola připomíná a opakuje. Máme také workshopy a jednou za 14 dní také virtuální univerzitu.

Je to kombinace 3 věcí: firma, pobočka a já sám. Ve firmě probíhá vzdělávání jako takové, na pobočce máme základní výcvik při nástupu na prodejní schopnosti atd. Další výcviky probíhají později formou workshopů, tréninku. Sám mám výcvik na rozvoj soft skills podřízených, věnuji se zaměstnancům a jejich rozvoji. Zaměřujeme se na byznys a vztah s naším klientem.

Máme různé workshopy, obchodní dovednosti, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, jak zaujmou klienta, telefonování, empatie. Jdeme jim příkladem, děláme náslechy u poradců a dáváme poradcům zpětnou vazbu, rychlou, bezprostřední i dlouhodobou 1x za měsíc. Jsou zaměstnanci, kteří se bojí volat, učíme je jak zaujmout klienta. Často se setkáváme s tím, že půjčování klienti berou jako takové zlo a mají strach z úroků. Měkká dovednost je i vysvětlit to lidem tak, aby to pochopili, že nemusí platit velké úroky, aby to pochopila i osmdesátiletá babička i osmnáctiletý kluk. Děláme přípravy ke klientům, uděláme si přípravu co ten člověk má. Jestli platí nájem, nebo hypotéku. Máme rady, jednou za týden máme velkou radu a malé rady (pětiminutovky), kde dostávají feedbacky, best practice.

To se odvíjí od různých poboček. Obecně je to ale zaprvé adaptační program – 3 měsíce, kdy získá znalosti o produktech. Další úroveň je to rozvoj soft skills u manažerů s garantem, který jim říká co a jak dělat, radí jim a říká, co je jak dobře. Častá je také rozvojová zpětná vazba. Dále se rozvíjí pomocí rotace práce a rozšiřují si tak obzory. Potom máme standardní vzdělávání. Máme rozvojové programy XY univerzita, kde probíhají prezentace a facilitace. Tréninky jsou uzpůsobeny potřebám zaměstnanců. Máme stanoveny XY values, které popisují jak se chovat a jak přistupovat ke klientovi. Pokud se vyskytne nějaký problém, máme nominace na externí školení, například pokud se v týmu objeví problém s řešením konfliktů, nabídneme takové školení. Měkké dovednosti jsou u bankovních pozic klíčové. Zaměstnanci musí umět komunikovat s klientem. Důležité je také to, co člověk chce, umí a může. Pokud se lidé vzdělávají, musí mít pocit, že se někam posouvají. Musí dostat příležitost využít své znalost, aby se nevzdělávali a nedělali vše zbytečně. Přímou k rozvoji soft skills máme také interní koučing, mentoring. Manažeři se posouvají dál ve svých dovednostech. Sám jsem kouč a pracuji s manažery.

Máme tady dva druhy školení: centrální školení na produkty a klientskou banku, kde je školí manažeři, já mám odškolených asi 10, školí se například motivační řeč. Málo bankovních poradců zjistí, jak klient žije, vcítění se do něj a pochopení. Abychom mu mohli pomoci, musíme vědět, jak mu podnikání funguje. Dále máme certifikaci poradců, týká se obchodní i soft skill oblasti. Bankovní poradce certifikaci musí mít, například někteří musí mít certifikát z finanční analýzy (pro klienty Small Business). Dále u nás probíhá celoživotní vzdělávání a BOZP, které probíhá e-learningovou formou. Máme šesti týdenní školení a nově přicházející dostanou seniorního kolegu, výhodou je, že se oba navzájem učí a rozvíjí se.

### **23. Zde je prostor pro Vaše komentáře.**

Naše společnost vyučuje na vybraných VŠ manažerské dovednosti.

Přijímání nových lidí také souvisí s tím, jak se chceme prezentovat, člověk nám sem musí zapadnout. Chceme se prezentovat jako banka, pro kterou je důležitá odbornost, poradenství spolehlivost, je v tom vysoká přidaná hodnota pro klienta. Zajímá nás budování dlouhodobého vztahu a „klient v srdci“, člověk musí rád pracovat s lidmi, musí dodržovat sliby a dělat věci rád.

Hlavně musí mít uchazeči všeobecné vlastnosti. Nerozlišujeme moc, co spadá do soft skills.

Co se týká obsazování pracovních pozic, tak se o každou pozici musí lidé poprat. S tím souvisí také to, že je jedno, zda je uchazeč externí, nebo interní člověk. Pokaždé chceme vybrat toho, kdo je nejvhodnějším kandidátem.

(Vlastní zpracování, jedná se o přepis získaných odpovědí od zaměstnavatelů)

## **PŘÍLOHA 16: INFORMACE O ZAMĚSTNAVATELÍCH**

### **Agrofert a.s.**

Celý koncern Agrofert je tvořen více než 200 dceřinými společnostmi a mateřskou společností Agrofert a.s. Agrofert se zabývá poskytováním služeb a produktů z oblastí zemědělství a potravinářství, dále chemie, pozemní techniky, obnovitelných zdrojů, lesnictví, těžby a zpracování dřeva. Jedná se o zaměstnavatele, který zaměstnává 27 000 zaměstnanců (Koncern Agrofert, © 2012 - 2015).

### **Česká pojišťovna, a.s.**

Česká pojišťovna je největší pojišťovnou v České republice. Česká pojišťovna poskytuje životní i neživotní pojištění jak jednotlivcům, tak malým, středním a velkým firmám. Česká pojišťovna má přibližně 3900 zaměstnanců a také 5600 obchodních zástupců (O České pojišťovně, © 2015).

### **Česká spořitelna a.s.**

Česká spořitelna je banka, která se zaměřuje na poskytování finančních služeb drobným klientům, malým a středním firmám, městům a obcím. Jedná se o největší banku v České republice. Od roku 2000 je členem finanční skupiny Erste Bank. Počet zaměstnanců Finanční skupiny se pohybuje kolem 10 500 (Profil České spořitelny, nedatováno).

### **Čez a.s.**

Společnost ČEZ je největší energetickou skupinou v České republice i střední a jihovýchodní Evropě a také nejziskovější energetickou skupinou v Evropě. ČEZ se zabývá výrobou a distribucí elektřiny, tepla, je také dodavatelem plynu. Aktivity společnosti ČEZ zahrnují dále například těžbu surovin, výrobu, distribuci, obchod, telekomunikace, informatiku, jaderný výzkum (Profil Skupiny ČEZ, Copyright 2015).

### **Ernst & Young, s.r.o.**

Ernst & Young se zabývá poskytováním poradenských služeb, které se týkají oblastí auditu, daňového, transakčního a podnikového poradenství. Jedná se o jednu z prvních poradenských firem ve střední a východní Evropě, v České republice působí od roku 1991. Ernst & Young zaměstnává více než 700 lidí a poskytuje služby více než 400 českým a mezinárodním firmám (Společnost EY, nedatováno).

### **GE Money Bank, a.s.**

GE Money Bank je bankou, která patří mezi největší peněžní ústavy v České republice. Poskytuje služby jednotlivým občanům a také malým a středním podnikům. GE Money Bank patří k jedné z nejsilnějších společností na světě, General Electric (GE). GE Money bank například představila jako první česká velká banka plnohodnotný elektronický výpis z účtu nebo odměňování klientů za placení kartou (O společnosti GE Money, © 2001 - 2015).

### **Havel, Holásek & Partners, s.r.o.**

Havel, Holásek & Partners, s.r.o. je největší advokátní kancelář v Česku a na Slovensku. Tato advokátní kancelář poskytuje právní služby v různých jazycích a daňové poradenství firmám i jednotlivcům v různých oblastech podnikání a orgánům veřejné správy. V advokátní kanceláři pracuje více než 180 právníků a má více než 1000 klientů (Základní údaje o kanceláři, Copyright © 2011 - 2015).

### **Honeywell, spol. s.r.o.**

Společnost Honeywell v České republice se zaměřuje na technologický vývoj a rozvoj v rámci společnosti v Evropě. Společnost se zabývá vývojem produktů z oblastí letecké techniky, řízení a automatizace. Vyrábí například bezpečnostní systémy, kamerové systémy, výrobky k regulování vytápění v domácnostech, chemické produkty a výrobky z oblasti automobilového průmyslu a dopravy. Společnost Honeywell má v České republice asi 4000 zaměstnanců (Honeywell Česká republika, © 2015).

### **Komerční banka, a.s.**

Komerční banka je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale a nabízí svým klientům služby v oblastech retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Korporátní klienti jsou rozděleni do dvou segmentů podle výše ročního obrátu: Corporate 60 do 1 500 mil. Kč a Top Corporations s vyšším obrátem. V roce 2013 měla Komerční banka přibližně 1,6 milionu klientů (KB - Základní informace, © 2015).

### **Koyo Bearings Česká republika, s.r.o.**

Společnost Koyo Bearings v České republice je součástí korporace JTEKT, která se specializuje na výrobu ložisek, systémů řízení, náprav, strojů a nářadí. Koyo se zaměřuje především na zemědělský, automobilový, stavební a těžký průmysl. Koyo

Bearings zaměstnává na Olomoucku přibližně 400 kvalifikovaných zaměstnanců (Koyo - O společnosti, Copyright © 2015).

#### **KPMG Česká republika, s.r.o.**

KPMG v České republice patří k celosvětové síti poradenských společností KPMG a nabízí svým klientům služby z oblastí auditu, daní, poradenství a práva. Jejími klienty jsou firmy, vládní instituce, subjekty veřejného sektoru i neziskové organizace. V České republice má 4 pobočky a 760 zaměstnanců. (KPMG - O nás, © 2015)

#### **Microsoft Česká republika, s.r.o.**

Společnost Microsoft je od roku 1975 hlavním poskytovatelem softwaru, služeb a řešení pro jednotlivce i firmy. Pobočka v České republice působí od roku 1992. Mezi produkty patří například operační systémy pro počítače, kancelářské aplikace, internetové prohlížeče. Společnost Microsoft se zabývá také problematikou bezpečnosti uživatelů na internetu (Profil společnosti Microsoft Česká republika, © 2015).

#### **O2 Czech Republic, a.s.**

Společnost O2 je největším poskytovatelem telekomunikačních služeb v České Republice, nabízí zejména hlasové a datové služby, společnost má 6 dalších dceřiných společností. Dále je také díky O2 TV největším provozovatelem internetové televize na českém trhu (O2 Czech Republic a.s., nedatováno).

#### **Procter & Gamble – Rakona, s.r.o.**

Společnost Procter & Gamble je výrobcem známých značek spotřebního zboží, které používá denně 4,5 miliardy lidí. V České republice má továrnu v Rakovníku. Výroba je zaměřena na 3 hlavní oblasti: prací prášky, tekuté detergenty a kosmetiku. P&G Rakona zaměstnává 630 lidí (P&G - O nás, © 2007 – 2015).

#### **PwC Česká republika, s.r.o.**

Společnost PwC (PricewaterhouseCoopers) poskytuje klientům profesionální poradenské služby v oblasti auditu a daní. V České republice působí PwC od roku 1990 a poskytuje služby v češtině a 3 dalších světových jazycích. Počet zaměstnanců společnosti se pohybuje kolem 600 (PwC - O nás, © 2015).

**Raiffeisenbank, a.s.**

Společnost Raiffeisenbank působí v České republice od roku 1993 a nabízí bankovní služby a poradenství soukromým klientům i firmám, zaměřuje se na aktivní střední třídu. Jedná se o pátou největší banku v České republice a má 120 poboček (Profil a historie Raiffeisenbank v ČR, © 1993 - 2015).

**RWE Česká republika, a.s.**

RWE v České republice je významným dodavatelem elektřiny a zemního plynu, dále se zabývá skladováním plynu a jeho distribucí a výrobě tepla a elektřiny. V České republice zaměstnává RWE 4300 lidí. Společnost RWE Česká republika spadá pod RWE East, ta dále spadá pod RWE AG. Skupina RWE zaměstnává celkově více než 59 000 lidí (RWE, © 2015).



## PŘÍLOHA 17: PŘEDMĚTY „C“: ZAMĚŘENÍ NA SOFT SKILLS

Volitelné předměty Filozofické fakulty - předměty kategorie "C"					
Název soft skill	Kód	Název předmětu	Zaměření	Akad. rok	Jazyk
<b>Komunikační dovednosti</b>	KAE/PCVS1	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 1*	empatie	2014/2015	čeština
	KAE/PCVS2	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 2*	empatie	2014/2015	čeština
	KAL/PCE1	Professional communication 1*	communication skills, non-verbal communication	2014/2015	angličtina
	KAL/PCE2	Professional communication 2*	communication skills	2014/2015	angličtina
	KPE/PD	Prezentační dovednosti*	neverbální komunikace, asertivita	2014/2015	čeština
	KPE/JFM	Blekotání, žblebtání a chození kolem horké kaše: Rozumí Vám ostatní?	kommunikace, práce s informacemi	2014/2015	čeština
	KPE/JPM	Jste příliš stydliví? Trénink asertivity	asertivita	2014/2015	čeština
	KPE/TAL	Kurz sebezvyjení: Umění naslouchat	listening and understanding	2014/2015	angličtina
	KAE/MAS; MAP	Manažer - seminář, přednáška*	příprava a realizace prezentace	2014/2015	čeština
	KAE/PCVS1	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 1*	sebezprezentace	2014/2015	čeština
<b>Prezentační dovednosti</b>	KAE/PCVS2	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 2*	sebezprezentace	2014/2015	čeština
	KAL/PCE1	Professional communication 1*	presentations	2014/2015	angličtina
	KPE/PD	Prezentační dovednosti*	příprava prezentace, vystupování na veřejnosti	2014/2015	čeština
	KAE/MAS; MAP	Manažer - seminář, přednáška*	řešení konfliktů	2014/2015	čeština
<b>Zvládání konfliktů</b>	KAE/PCVS1	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 1*	konstruktivní kritika	2014/2015	čeština
	KAE/PCVS2	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 2*	konstruktivní kritika	2014/2015	čeština
	KPE/PD	Prezentační dovednosti*	řešení konfliktů	2014/2015	čeština
	PCH/TMP	Týmová práce*	řešení konfliktů v týmu	2014/2015	čeština
<b>Týmová spolupráce</b>	KAE/PCVS1	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 1*	teambuilding	2014/2015	čeština
	KAE/PCVS2	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 2*	teambuilding	2014/2015	čeština
	KPE/VFT	Vytváření a fungování pracovních týmů	týmová spolupráce, fungování týmu	2014/2015	čeština
	KPE/JVD	Jak vytvořit tým smů: Nové metody teambuildingu v přírodě	teambuilding	2014/2015	čeština
	PCH/TMP	Týmová práce*	týmová spolupráce, fungování týmu, teambuilding	2014/2015	čeština
	KAE/MAS; MAP	Manažer - seminář, přednáška*	time management	2014/2015	čeština
<b>Time management</b>	KPE/MAN	Management času	řízení času	2014/2015	čeština

Název soft skill	Kód	Název předmětu	Zaměření	Akad. rok	Jazyk
Self management	KAE/PCVS1	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 1*	sebevědomí	2014/2015	čeština
	KAE/PCVS2	Soft Skills - přednáškový cyklus odborníků ve vědě 2*	sebevědomí	2014/2015	čeština
	KPE/JOS	Kurz seberozvojení: Jak ovládat stres, strach a úzkost	zvládnání stresu	2014/2015	čeština
	KPE/EIS	Kurz seberozvojení: Emoční inteligence a sociální dovednosti	sebepoznání	2014/2015	čeština
Vůdčí dovednosti (Leadership)	KAE/MAS, MAP	Manažer - seminář, přednáška*	motivace, vedení porad, projektů	2014/2015	čeština
	PCH/TMP	Týmová práce*	vedení týmu, vedení porad	2014/2015	čeština
	KPE/LSD	L.S.D. - Leadership, Service and Development	Leadership skills	2014/2015	angličtina
	KPE/TUN	Theory U: Nový přístup k leadershipu	Leadership	2014/2015	angličtina

\* předmět se zaměřuje na více než jednu oblast soft skill

(Vlastní zpracování dle Portál: Informační systém Univerzity Palackého, nedatováno; Doporučené volitelné předměty celouniverzitní nabídky – předměty kategorie „C“, 2012)