

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká
zemědělská
univerzita
v Praze**

Soft skills studentů kariérového poradenství a vzdělávání

Bakalářská práce

Autor: Marie Vacíková

Vedoucí práce: Ing. Karel Němejc, Ph.D.

2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marie Vacíková

Kariérové poradenství a vzdělávání

Název práce

Soft skills studentů kariérového poradenství a vzdělávání

Název anglicky

Soft Skills of Students of Career Guidance, Counselling and Education

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je přiblížit měkké dovednosti, jejich charakteristiku, význam a členění. Dále pak konkrétně zjistit současný stav měkkých dovedností a jejich význam u studentů vybrané vzdělávací instituce zaměřených na kariérové poradenství a vzdělávání.

Metodika

Teoretická část práce bude vycházet z dostupné odborné literatury, pomocí níž budou charakterizovány vybrané měkké dovednosti, jejich členění a význam. Praktická část práce bude vycházet ze stanovených cílů a plynule naváže na literární rešerši. Průzkum bude realizován pomocí anonymního dotazníkového šetření. Dotazník bude distribuován vysokoškolským studentům vybrané vzdělávací instituce specializujících se na kariérové poradenství a vzdělávání. V závěru budou data vyhodnocena, interpretována, a budou navržena případná doporučení pro praxi.

Harmonogram zpracování práce:

- Průběžná komunikace a sdílení průběžných verzí práce s vedoucím práce po celou dobu jejího zpracování. Obojí je zohledněno ve výsledném hodnocení práce.
- Kompletní pracovní verzi práce odevzdat vedoucímu práce s minimálně měsíčním předstihem před odevzdáním finální verze na studijní oddělení.
- Finální verzi práce odevzdat na studijní oddělení do 31. března 2023.

Doporučený rozsah práce

Dle pravidel pro psaní bakalářské práce.

Klíčová slova

Měkké dovednosti, kompetence, studenti, vzdělávání, univerzita

Doporučené zdroje informací

1. MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2662-5.
2. PRINCE, Emma-Sue. 7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu. Přeložil Helena HARAŠTOVÁ. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0451-1.
3. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.
4. VYKOUPILOVÁ, Hana a Helena ZITKOVÁ. Připravte děti na život: rozvoj soft skills pro každého. V Brně: BizBooks, 2021. ISBN 978-80-265-1013-0.
5. PLETZER, Marc. Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – IVP

Vedoucí práce

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

Elektronicky schváleno dne 20. 4. 2022

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 4. 2022

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 14. 09. 2023

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Soft skills studentů kariérového poradenství a vzdělávání

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....

(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Karlu Němejcovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a čas věnovaný při zpracování této práce. Dále děkuji všem studentům kariérového poradenství a vzdělávání, kteří byli ochotni podílet se na dotazníkovém šetření. Děkuji i své rodině a přátelům za poskytnutí veškeré podpory.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit měkké dovednosti, jejich charakteristiku, význam a členění. Dále pak konkrétně zjistit současný stav měkkých dovedností a jejich význam u studentů Institutu vzdělávání a poradenství zaměřených na kariérové poradenství a vzdělávání.

V teoretické části práce bylo charakterizováno poradenství, kariérové poradenství, pojem soft skills a rozdělení měkkých kompetencí. Dále bylo blíže definováno 15 měkkých kompetencí dle volně dostupné Centrální databáze kompetencí, kterou spravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Následovně byl přiblížen rozvoj měkkých kompetencí.

V praktické části bylo realizováno anonymní dotazníkové šetření. Dotazník byl distribuován elektronicky vysokoškolským studentům a absolventům prezenčního a kombinovaného studia kariérového poradenství a vzdělávání.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že studenti kariérového poradenství a vzdělávání považují efektivní komunikaci za nejdůležitější z měkkých kompetencí. Dalšími důležitými dovednostmi jsou kooperace a aktivní přístup. Naopak nejméně důležitými kompetencemi podle studentů je vedení lidí a ovlivňování ostatních. Dále bylo zjištěno, že převážná část studentů by ráda dosáhla vyšší úrovně kompetencí, než je jejich aktuální.

Klíčová slova

Měkké dovednosti, kompetence, studenti, vzdělávání, univerzita

Abstract

The aim of the bachelor's thesis was to present soft skills, their characteristics, meaning and breakdown. Then specifically to find out the current status of soft skills and their importance among the students of the Institute of Education and Counselling focusing on career counselling and education.

In the theoretical part of the thesis, counseling, career counseling, the concept of soft skills and the division of soft skills were characterized. Furthermore, 15 soft competences were defined in more detail according to the freely available Central Database of Competences managed by the Ministry of Labour and Social Affairs of the Czech Republic. Subsequently, the development of soft competences was presented.

In the practical part, an anonymous questionnaire survey was carried out. The questionnaire was distributed electronically to university students and graduates of full-time and combined studies of career counselling and education.

The questionnaire survey revealed that career counseling and education students consider effective communication as the most important of the soft competencies. Other important skills are cooperation and proactive attitude. On the other hand, the least important competencies according to the students are leading people and influencing others. It was also found that the majority of students would like to achieve a higher level of competencies than their current level.

Keywords

Soft skills, competence, students, education, university

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 Cíl a metodika	11
2 Charakteristika poradenství.....	12
2.1 Kariérové poradenství	13
3 Původ a charakteristika soft skills.....	15
3.1 Soft skills.....	16
4 Obecné rozdělení soft skills	20
4.1 Osobní kompetence	20
4.2 Sociální kompetence.....	20
4.3 Metodické kompetence.....	20
5 Vybrané měkké kompetence	22
5.1 Efektivní komunikace.....	22
5.2 Kooperace (spolupráce).....	24
5.3 Kreativita	24
5.4 Flexibilita.....	25
5.5 Uspokojování zákaznických potřeb.....	25
5.6 Výkonnost	26
5.7 Samostatnost.....	26
5.8 Řešení problémů.....	27
5.9 Plánování a organizování práce.....	28
5.10 Celoživotní učení.....	29
5.11 Aktivní přístup.....	30
5.12 Zvládání zátěže.....	30
5.13 Objevování a orientace v informacích.....	31

5.14	Vedení lidí (leadership).....	32
5.15	Ovlivňování ostatních.....	32
6	Rozvoj měkkých kompetencí.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST.....		35
7	Charakteristika průzkumného šetření.....	35
7.1	Respondenti.....	35
7.2	Dotazníkové šetření.....	35
7.3	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	36
8	Vlastní doporučení	47
ZÁVĚR.....		49
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH		55
PŘÍLOHY		

ÚVOD

V procesu vývoje společnosti, zkvalitňování životní úrovně a vytváření společenských hodnot patří k nejdůležitějším atributům komunikace jako prostředek vědomé prezentace nebo vědomého působení. Každý den působíme na lidi tím, jak komunikujeme, jak se dokážeme vcítit do jejich problémů, jak si dokážeme organizovat čas. Svě okolí ovlivňujeme i pozitivním naladěním, sebevědomím, zvědavostí, ale také schopností zvládat konflikty, asertivitou a důvěryhodností. Jsou to sociální kompetence nejvíce známé pod pojmem soft skills, měkké dovednosti. Ty okolí nenásilně a přirozeně vnímá a na základě nich vytváříme přátelství, vztahy, získáváme práci a úspěch v ní. Každý den je prezentací našich dovedností, schopností, nálad. Každý den společensky přispíváme. Jak úspěšní budeme, záleží na naší značce, tedy na „soft skills“, které máme nebo mít chceme. Sociální kompetence označují dovednosti, které jsou přínosem v soukromém a profesním životě.

Téma „soft skills studentů kariérového poradenství a vzdělávání“ jsem si vybrala, protože s měkkými kompetencemi se setkáváme každý běžný den, jak už v soukromém životě, tak v pracovním. V dnešní době je těžké najít pracovní pozici, bez toho, aniž bychom uměli efektivně komunikovat, zvládat zátěž, byli výkonní, samostatní nebo flexibilní. Myslím, že budoucí kariéroví poradci by měli být obeznámeni s touto problematikou. Proto je tato bakalářská práce zaměřena na důležitost měkkých dovedností u studentů kariérového poradenství a vzdělávání, na jejich aktuální úroveň a na úroveň, kterou požadují, resp. které by rádi dosáhli.

Teoretická část práce je zaměřena na kariérové poradenství a poradenství obecně. Následně je charakterizován pojem soft skills, kde jsou vysvětleny pojmy dovednost a kompetence. Další kapitola se zabývá obecným rozdělením soft skills. Poté je představeno 15 měkkých kompetencí podle volně dostupné Centrální databáze kompetencí, kterou spravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Závěr teoretické části je věnován rozvoji soft skills.

Praktická část se zaměřuje na studenty kariérového poradenství a vzdělávání Institutu vzdělávání a poradenství a zkoumá jejich aktuální úroveň měkkých dovedností, jejich požadovanou úroveň a také vnímání jejich důležitosti při studiu a v budoucí profesi kariérového poradce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit měkké dovednosti, jejich charakteristiku, význam a členění. Dále pak konkrétně zjistit současný stav měkkých dovedností a jejich význam u studentů Institutu vzdělávání a poradenství zaměřených na kariérové poradenství a vzdělávání.

Teoretická část práce vycházela z dostupné odborné literatury, pomocí níž bylo charakterizováno kariérové poradenství, pojem soft skills, obecné rozdělení soft skills a dále byly přiblíženy vybrané měkké kompetence. Následně byl popsán rozvoj měkkých kompetencí. Praktická část práce vycházela ze stanovených cílů a plynule navázala na literární rešerši. Průzkum byl realizován pomocí anonymního dotazníkového šetření. Prostřednictvím dotazníku byla zjištěna aktuální a požadovaná úroveň měkkých dovedností studentů a také vnímání jejich důležitosti při studiu a v budoucí profesi kariérového poradce. Dotazník byl distribuován elektronicky vysokoškolským studentům a absolventům Institutu vzdělávání a poradenství, specializujících se na kariérové poradenství a vzdělávání. Sběr dat probíhal v období od 30. října do 10. listopadu 2023. Podrobný popis dotazníku uveden v kapitole 7.2. V závěru byla data vyhodnocena, interpretována a byla navržena případná doporučení pro praxi.

2 Charakteristika poradenství

Poradenství a počátky sociální práce byly nezbytnou podmínkou přežití lidského rodu jako součást pomoci druhému v nouzi. Poradenství je odvozeno od slova řídit a tím mylně vytváří dojem, že poradce je člověk, který dává rady, návody, řešení, která klientovi okamžitě pomohou vyřešit jeho situaci či problém (Schavel, Oláh, 2008).

Je třeba zdůraznit, že poradenství je specializovaná odborná činnost, která se zde objevuje ve 20. století. V současné době se již v sociální oblasti používá pojem pomoc a podpora při doprovázení klienta jako základ jeho motivace při řešení jeho problému. Poradenství je tedy organizovaná forma pomoci studentům, rodičům, škole nebo při volbě pracovního zaměření, školy či studia. Nástupem poradenství vznikají různé poradny, poradenské instituce, které jsou zaměřeny na poskytování poradenských služeb (Schavel, Oláh, 2008).

Z výše uvedeného vyplývá, že poradenství je vlastně založeno na principu pomoci, a tak má poradce možnost podpořit u klienta motivaci, růst a rozvoj, aby se lépe orientoval ve světě a vypořádal se se svým životem (Procházka, 2014, s.13; Schavel, Oláh, 2008, s. 13).

Podle Vendela (2008) se v poradenství považuje mít za potřebné několik základních podmínek – pro klienta je třeba vytvořit atmosféru důvěry, akceptovat jej, zaměřit se na jeho reálný problém, klientovi poskytovat relevantní informace, zapojit klienta do hledání řešení svého problému, motivovat ho a podporovat.

Koščo a kol. (Procházka, 2014, s. 16) zmiňují čtyři základní úrovně poradenské činnosti:

- *„interindividuální komunikace člověka s člověkem, jednotlivcem a skupinou*
- *poradenská činnost jako role ve společnosti*
- *poradenská činnost jako aspekt a funkce rozvinutých moderních profesí*
- *poradenství jako samostatná, specializovaná a profesionální činnost“*

Poradenskou činnost na tyto čtyři výše zmíněné úrovně totožně klasifikuje i autor Schavel, Oláh (2008, s. 12).

2.1 Kariérové poradenství

Plánování kariéry je v dnešní době proces, který podstupuje během života téměř každý z nás. Dotýká se zejména mladých lidí, kteří se připravují na své budoucí povolání a vstupují tak po skončení střední nebo vysoké školy na trh práce. V poslední době je tedy kariéra chápána jako velmi důležitá etapa jedince, ve které se jedinec dostává do řady podmínek, nároků a kritérií, která musí zvládnout a vypořádat se s nimi, aby dále formoval svou osobnost a připravil se tak na povolání. Tento proces probíhá stále dokola a jedinci tak mají možnost vybrat si povolání, které by pro ně mělo smysl. Kariérové poradenství se zaměřuje na pomoc jedincům, při jejich rozhodování, poskytuje jim spoustu informací, poznatků a snaží se je motivovat, inspirovat a připravit je na svět práce (Svobodová, 2015).

Vendel (2008) definuje kariérové poradenství jako profesi nebo cestu životem, na které člověk realizuje svůj osobní růst a získává nové schopnosti a dovednosti. Autor dále zmiňuje, že *„nejširší definici kariérního poradenství používá Evropská komise a Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD). Kariérní poradenství podle této definice představuje soubor služeb a aktivit vykonávaných s úmyslem sloužit jednotlivcům každého věku a v každé životní situaci při volbě povolání, odborné přípravě a povolání a při řízení jejich kariéry“* (Vendel, 2008, s. 51). Služby kariérového poradenství mohou být prováděny a uskutečňovány na všech základních a středních školách, vysokých školách a univerzitách, veřejných a soukromých sektorech a pracovištích. Existuje individuální nebo skupinové kariérové poradenství, ve formě osobního styku nebo distanční formou.

Procházka (2014, s. 103) zase uvádí, že *„úkolem kariérového poradenství je doporučení vhodné a všestranně vyhovující profese. V kariérním poradenství se kombinují skupinová a individuální vyšetření. Je potřeba použít adekvátní metody, které poskytnou co nejvíce potřebných informací.“*

Autoři (Procházka, 2014; Svobodová, 2015) zastávají názor, že cílem kariérového poradenství je pomoc a podpora při získávání určitých schopností a dovedností na základě služeb a aktivit, ať už při osobním růstu nebo při odborné přípravě na povolání. Vendel (2008) dále uvádí, že kariérové poradenství nabízí pomoc, podporu a služby při volbě povolání, s čímž se pojí i pojem kariérní zralost, jejíž definice v sobě

zahrnuje dovednost jedince uskutečňovat správnou kariérní volbu a hlavní je uvědomit si, co je třeba udělat pro kariérní rozhodnutí, aby bylo skutečné a neměnné.

3 Původ a charakteristika soft skills

V 19. století byly měkké dovednosti označovány jako sociální kompetence. Tento výraz i v dnešní době vyjadřuje činitele jako spolupráce, komunikace, schopnost řešit konflikty a mnohé jiné. Ještě ve 20. století stačilo budoucího zaměstnavatele přesvědčit úspěchy v profesionální oblasti, protože odborně posouzená práce a dobré studijní výkony garantovaly minimálně pozvání na přijímací pohovor. V současnosti dochází v této oblasti k rozsáhlým změnám, kdy se společnosti dynamicky rozvíjejí a snaží se snižovat počet zaměstnanců, tedy vzájemně zvyšují tlak na výkon a úspěšnost. Oba tyto faktory očekávaným předpokladem, jsou povinnými kritérii a požadovanými nároky pracovního trhu. Nároky pracovního trhu, ale i očekávání zaměstnavatelů prošly v posledních letech procesem významných změn. Personální oddělení nezajímají pouze odborné znalosti uchazečů o zaměstnání. V realitě 21. století je na pracovních pohovorech stále častěji skloňován pojem osobnost (Peters-Kühlinger, John, 2007).

Pro studijní, pracovní či psychické schopnosti jsou dnes využívány anglické výrazy „hard skills“, s významem tvrdé dovednosti a „soft skills“, což v překladu znamená měkké dovednosti. Obě tyto dovednosti jsou součástí naší osobnosti. „Hard skills“ nabýváme během celého života. Avšak základní balík „soft skills“ získáváme již narozením, ale prostřednictvím působení vnějších faktorů a nás samých mohou být také měněny a rozvíjeny (Peters-Kühlinger, John, 2007; Ramesh, 2010).

Kvůli uplatňované rozmanitosti společenských a profesních hodnot a vztahů nelze obecně zhodnotit, které „soft skills“ jsou v životě člověka využívány nejvíce. Komplikované je rozeznat i to, jakým způsobem se konkrétně měkké dovednosti projevují. Každý člověk sestává z různých měkkých dovedností a na základě každodenních okolností se zpravidla projevují. Schopnost prosadit se může přinést úspěch v krizové situaci, při týmové práci však může přinést nepříznivé důsledky (Mühleisen, Oberhuber, 2008).

Měkké dovednosti určují i vzájemné vztahy mezi lidmi, také to, jak spolupracovat a jak se zachovat v konkrétních situacích. Schopnost spolupracovat se vztahuje na osobní a lidskou stránku, která je vícevrstvá (Mühleisen, Oberhuber, 2008).

Pro srovnání a lepší pochopení definice „soft skills“ musíme charakterizovat také význam slovního spojení „hard skills“. Podle Peters-Kühlingera a Johna (2007) zmiňované tvrdé dovednosti, tedy „hard skills“, obsahují profesionální know – how. Kdo má tyto kompetence, ten má potřebný přehled v daném oboru. Označují procesy, postupy, odborný jazyk a na rozdíl od „soft skills“ není komplikované je měřit nebo kvantifikovat. Tyto schopnosti získáváme ve škole, na školeních, kurzech nebo rekvalifikačních kurzech.

Podle Kamina (2013) a Wildingové (2010, s. 23) bývají „hard skills“ obvykle oceněny certifikátem, vysvědčením, diplomem nebo osvědčením. Kamin (2013) dále tvrdí, že jsme kompetentní i v oblastech, kterými jsme se dosud pracovně nezabývali. Pravděpodobně nejdůležitější částí odborných kompetencí jsou zkušenosti, které jsme získali v různých pracovních oblastech. Mezi „hard skills“ můžeme zařadit například řídičský průkaz, jazykový certifikát nebo diplom z ekonomie. Jinými slovy je odborná způsobilost shromážděním nabytých měřitelných technických a administrativních schopností a také to, za co nám je zaměstnavatel ochoten zaplatit.

3.1 Soft skills

Peters-Kühlinger a John (2007) se vyjadřují k protikladu tvrdých dovedností. Dovednosti měkké, jinak nazývané „soft skills“ jsou podle těchto autorů na rozdíl od „hard skills“ velmi náročné na kvantifikaci a měření. Odlišné jsou také tím, že nekladou důraz na obsah, ale spíše na způsob podání výpovědi. „Soft skills“ jsou schopnosti podstatné pro komunikaci nejen s nadřízenými, ale také s kolegy, kamarády, podřízenými, partnery, klienty a lidmi v našem okolí. Mohou mít jak verbální, tak neverbální projevy.

Personální společnosti věnují stále více pozornosti (kromě odborné kvalifikace) také emocionální úrovni kandidátů ucházejících se o pracovní místo. Význam se tedy neklade jen na zvládání pracovních úkolů, ale také na interní komunikaci a mezilidské vztahy, protože každá společnost či podnik představuje sociální útvar (Perera, 2017; Peters-Kühlinger, John, 2007)

Kuhn (2019) věnovala svou pozornost sociální způsobilosti, kterou definuje jako všeobecnou, interaktivní způsobilost využívanou ve všech profesích i v rámci rodiny,

v kruhu přátel a známých. Poukazuje na stále se zvyšující hodnotu sociálních schopností při studiu a práci a chápe je jako cíleně nasměrované, naučené chování, které umožňuje člověku uskutečnit interakci a efektivní fungování v různých sociálních souvislostech.

Sociální způsobilosti jsou využívány k vyjádření přesně vymezeného a naučeného způsobu chování. Takové chování musí být možné pozorovat, měřit a konkretizovat. Naopak výraz sociální kompetence se vztahuje ke klasifikačním posudkům provedeným jinými jednotlivci při hodnocení způsobilosti či schopnosti interakce člověka s jinými jednotlivci. Taková klasifikace souvisí se sociálním dopadem jiných lidí. Kuhn (2019) označila sociální způsobilosti jako cílené chování řízené požadovanými výsledky. Nástroje, jejichž prostřednictvím nabýváme způsobilosti, jsou pozorování a napodobování jiných. Projevem funkčnosti sociálních schopností je jejich všímání si a vnímání sociální skupinou. Spojení sociálních schopností a kompetencí autorka nazývá jako „social skillfulness“.

Sociální způsobilosti klasifikují Plamínek a Fišer (2005) do šesti skupin: Elementární sociální způsobilosti, rozvinuté sociální způsobilosti, způsobilosti zvládat city, způsobilosti jako možnost agrese, způsobilosti zvládnutí stresu a způsobilosti plánování.

Autoři Peters-Kühlinger a John (2007, s. 14-15) i Wilding (2010) spojují emocionální inteligenci a „soft skills“. Tvrdí, že měkké dovednosti jsou u některých jednotlivců na vysoké úrovni, a proto jsou tyto lidé hodnoceni jako emocionálně inteligentní. S emocionální inteligencí se rodíme, je dána každému člověku. Tak, jako studiem dosahujeme profesní odbornosti, jsme schopni pokračovat v rozvíjení měkkých dovedností, které jsme získali při narození. Z uvedeného vyplývá, že jen na nás závisí, jak naložíme s tím, co nám bylo dáno. Termín měkké dovednosti vyjadřuje, jak dobře se dokážeme dorozumívat s lidmi a umíme pochopit jejich způsoby chování, ale označuje také schopnost vyrovnat se se sebou samým.

Podle Lojdy (2011) mají všechny zkušenosti jedince z jeho pracovního života, ať už odborné (profesní) způsobilosti nebo sociální kompetence stejnou vlastnost jako všechny psychické zážitky. Neztrácejí se, naopak zůstávají minimálně v malé míře v každém člověku, i když se odehrály jen jednou nebo už pominuly. Díky pravidlům

lidské psychiky po nich zůstávají „otisky“, které ovlivňují další proces a vývoj psychického života, přičemž silnější zážitky se stávají dokonce jeho poměrně stálou charakteristikou.

Münhleisen a Oberhuber (2008) ve své publikaci upozorňují, že ještě předtím, než přistoupíme k rozvoji „soft skills“, je nutností jednotlivé měkké dovednosti naší osobnosti ohodnotit. Mikulaščík (2015, s. 36-37) ve své publikaci hovoří o tom, jak jsou jednotlivci schopni odhadnout své potenciální možnosti, chování v konkrétních situacích, ale také své znalosti a dovednosti. V této souvislosti využívá výraz aspirační úroveň. Po každém úspěchu si jednotlivci uskutečňují jisté „opravy“ sebedůvěry. Při neúspěchu automaticky snižují stav úrovně svého potenciálu. To, o jakou hodnotu tuto úroveň sníží, úzce souvisí s výší sebevědomí každého jedince. Každý člověk v něčem vyniká, v jiné oblasti života naopak neprosperuje.

Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 23) se zabývají otázkou, v jakých situacích využíváme inteligenci a naopak, v jakých využíváme měkké dovednosti.

Tabulka č. 1 - Inteligence vs. měkké dovednosti

Intelligence	Soft skills
Pomáhá osvojení teoretických znalostí a plánování úkolů.	Pomáhají řešit úkoly a jejich praktickou realizaci.
Je podstatná při individuální práci, učení a chápání.	Jsou podstatné nejen pro samostatnost, ale také při práci v týmu.
Z velké části je vrozená a ovlivněná výchovou.	Je možné je rozvíjet
Tvoří 20% úspěchu v životě	Jsou z velké části zodpovědné za životní úspěchy.
Důležitý faktor při získávání práce	Důležitý faktor pro kariérní růst

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mühleisena a Oberhubera (2008)

Publikace Peters-Kühlingera a John (2007) Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti zprostředkovává názor personálních agentur, který hovoří o jedenácti nejdůležitějších

měkkých dovednostech lidí, kterými jsou: komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se do druhých, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a efektivně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína, sebekontrola, zvědavost, schopnost zvládat konflikty a schopnost prosadit se.

V neposlední řadě tedy Lojda (2011, s.19) a Procházka (2014, s. 97) definují dovednosti jako návyky, které člověk získá během života studiem, výcvikem, ale i praxí. Jejich vznik je proces, který závisí na schopnosti přijímat tyto zkušenosti konkrétním člověkem. Lojda (2011, s. 19) dodává že „*člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm*“.

Nakonec je třeba objasnit pojem kompetence. Dle Lojdy (2011, s. 20) je kompetence schopnost, kdy člověk úspěšně vykonává konkrétní činnost. Tedy má dovednosti a znalosti na takové úrovni, které mu umožňují vykonávat činnosti tak, aby vše zvládl v potřebném čase a v potřebné kvalitě. Kompetence vyjadřují i flexibilní jednání, kdy se mění okolní podmínky. Na takového člověka se lze spolehnout v různých situacích.

Centrální databáze kompetencí uvádí, že „*Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností*“ (Co jsou kompetence, 2023). Stejného názoru je i Pilařová (2008, s. 16).

Centrální databáze kompetencí definuje vlastnosti kompetencí:

- „*musí být sledovatelné*
- *musí být měřitelné / hodnotitelné*
- *musí být trénovatelné / přístupné změně a rozvoji*“ (Co jsou kompetence, 2023).

4 Obecné rozdělení soft skills

4.1 Osobní kompetence

Podle Mühleisena a Oberhubera (2008, s. 28-29) patří do osobních kompetencí například sebemotivace, odolnost proti stresu, ochota k učení a změnám, sebereflexe, orientace na cíl a na výsledek, vědomí rizika, radost ze života a optimismus a další.

Autoři Mühleisen, Oberhuber (2008, s. 28) a Belz, Siegrist (2011, s. 167) tvrdí, že osobní kompetence se musí stále rozvíjet tak, abychom byli sebevědomější a jistější v každodenních pracovních úkolech. Neustále je potřeba na sobě pracovat, znát především sami sebe, naše slabé a silné stránky, a cíleně je tak využívat vůči ostatním. Prince (2016, s. 16) o osobních kompetencích tvrdí, že mají takovou moc, že dokážou měnit stav věcí, působením jich můžeme žít lepší a šťastnější život. Dále také zastává názor, že každý z nás se musí naučit tyto osobní dovednosti rozvíjet, pracovat s nimi a tím dosáhnout toho nejlepšího, co v životě očekává.

4.2 Sociální kompetence

Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 90) uvádí, že sociální kompetencí vyjadřujeme vnímavost vůči lidem, což je například brát ohledy na ostatní, tolerovat jejich slabé stránky, schopnost vnímat konflikty a řešit je. Sociálními kompetencím se dá snadno naučit a vypilovat je. Autoři (Belz, Siegrist, 2011, s. 167; Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 90; Svobodová, 2015, s. 63) potvrzují, že sociální kompetence jsou užívány v každodenním kontaktu s ostatními.

Za sociální kompetence se považuje pozornost a empatie, schopnost navazovat kontakty a vztahy, schopnost motivovat a vést, schopnost řešit konflikty, schopnost integrace a týmové práce a další (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 90).

4.3 Metodické kompetence

Metodická kompetence je schopnost umět si poradit v nenadálých situacích, lépe řečeno, je to schopnost řešit úkoly. Tyto kompetence doplňují již zmíněné sociální a osobní kompetence. Obecné metody zvládnání úkolů patří k základním nástrojům každé profese (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 146).

Belz a Siegrist (2011, s. 167) vysvětluje kompetenci v oblasti metod jako schopnost plánovitě uplatňovat odborné znalosti, schopnost řešit i neobvyklé situace nestandardním postupem, umět vyhodnotit šance a rizika.

Metodické kompetence zahrnují dovednosti jako například prezentovat, kreativně řešit problémy, zacházet s časem, vizualizovat, vést a moderovat porady a další (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s.146).

5 Vybrané měkké kompetence

V rámci této kapitoly budou blíže definovány soft skills neboli měkké kompetence, které uvádí Národní soustava povolání. Národní soustava povolání obsahuje Centrální databázi kompetencí s 15 měkkými kompetencemi, kde každá měkká kompetence je popsána podle úrovně jejího zvládnutí na škále 0-5. Souhrn úrovní 15 měkkých kompetencí je uveden v příloze.

5.1 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je jednou z nejdůležitějších měkkých dovedností. Schopní komunikátoři mohou přizpůsobit svůj tón a styl svému publiku, chápat a efektivně jednat podle pokynů a vysvětlit složité problémy spolupracovníkům i klientům. Klíčovou, ale často zapomínanou komunikační schopností je naslouchání. Aktivní naslouchání je cenná měkká dovednost, kterou je třeba rozvíjet. Neméně důležité jsou potom dovednosti verbální a neverbální komunikace (Tulgan, 2015).

Peters-Kühlinger a John (2007, s. 36-37) tvrdí, že při komunikaci je velmi důležité umět odhadnout především to, v jakém momentu mlčet nebo mluvit, nebo co a jak sdělit. Komunikační dovednost se projevuje také tím, že odesílatel je schopen zmírnit na minimální úroveň neshodu mezi tím, co vypověděl a tím, na co ve skutečnosti myslel. Právě takovými neshodami dochází k takzvaným komunikačním šumům, což znamená, že odesílatel myslí na něco jiného, než říká. Adresát následně slyší to, co slyšet chce, dokonce i fakta, která odesílatel vůbec neměl na mysli. Pro úspěch rozhovorů je třeba mít k tématu posluchače pozitivní postoj, naslouchat a správně pochopit jeho myšlenky. Komunikační dovednost využíváme nepřetržitě, dokonce i tehdy, když za nás mluví držení našeho těla nebo gesta a mimika.

Podle Pletzera (2009) vyjadřují gestikulace, mimika a řeč těla myšlenky člověka. Neverbální signály určují „atmosféru“ rozhovoru a ovlivňují náš obraz o druhých obvykle ještě více než slova, protože je obtížnější řídit tělesné reakce než řečový projev. Představují tak jistý způsob komunikování a prezentace svých názorů a postojů.

Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 52) hovoří o třech rovinách komunikace:

- Věcná rovina: Jedná se o faktickou výpověď, výpověď slov a argumentaci.
- Emocionální rovina: Týká se vyjadřování pocitů a emocí.
- Rovina těla: Souvisí s držetím těla a sebevědomím každého jednotlivce.

Umění jednat s lidmi a umění komunikace zahrnují podle Cejthamra a Dědiny (2010) následující schopnosti:

- Schopnost mluvení a oznamování: Rétorika a schopnost prezentace.
- Schopnost poslechu: Aktivní pozornost věnovaná druhé straně, tedy partnerovi při diskusi.
- Schopnost mlčenlivosti: Výběr a filtrování sdělovaných informací, schopnost odhadnout situaci.

Kuhn (2019) se věnovala způsobům komunikace, které jsou také při práci s lidmi velmi podstatné. Každý pracovník by si měl uvědomit, jaké komunikační kanály využívá a přizpůsobit tomu i formu komunikace.

- Dopisy a e-maily
- Telefonování
- Osobní rozhovor dvou lidí
- Rozhovory v rámci různých skupin

Lojda (2011) tvrdí, že je-li v našem zájmu informace odesílat zřetelně a jasně, je důležité komunikaci praktikovat co nejčastěji. Nevyjadřuje se jen k odesílání zpráv, ale důležitost připisuje i poslechu, jednání, argumentům a ptaní se. Mluví o zdokonalování se v komunikaci jejím procvičováním.

Peters-Kühlinger a John (2007) i Wentz (2017) jsou toho názoru, že pokud se neumíme dostatečně vžít do druhých, nedosahujeme vytyčených cílů, i když ostatní předpoklady k tomu máme. Pracovní, ale i soukromé koncepce a plány jsou nedokončeny v důsledku nedostatku empatie. Avšak její zvyšování vede k efektivní komunikaci.

Lojda (2011) prezentuje názor, že schopnost komunikovat patří na základě své komplexnosti k nejsložitějším „soft skills“ vůbec.

5.2 Kooperace (spolupráce)

Kooperace je proces, kdy konkrétní lidé pracují společně na dosažení určitého cíle nebo řešení společného úkolu (Palán, 2002, s. 104). Stejného názoru je také Havlová (2023), která zároveň také uvádí, že spolupráce umožňuje dosáhnout výsledků, kterých by nikdy nedosáhli, kdyby nepracovali jako skupina.

Peters-Kühlinger a John (2007, s. 55) uvádí, že být schopen týmové spolupráce v dnešní době znamená:

- *„Poznat, jakou roli v týmu zastáváte, a chovat se podle očekávání, která jsou s touto rolí spojená*
- *Přizpůsobit se v rozhovoru partnerovi a spojovat jeho zájmy se svými*
- *Rozvíjet vlastní nápady, avšak s ohledem na společný cíl týmu, a přizpůsobit tomuto cíli vlastní přání a představy*
- *Budovat cíleně důvěru ke kolegům a nadřízeným a s projevenou důvěrou zacházet loajálně*
- *V případě konfliktu se chovat férově a v souladu se společným cílem týmu“*

Dobré dovednosti týmové práce zahrnují kombinaci dalších měkkých dovedností. Práce v týmu směrem ke společnému cíli vyžaduje intuici a mezilidskou bystrost, abychom věděli, kdy být lídrem a kdy posluchačem. Dobří týmoví hráči jsou vnímaví, stejně jako citliví k potřebám a odpovědnosti druhých. Jejich lidské dovednosti jsou vysoce rozvinuté (Tulgan, 2015).

5.3 Kreativita

„Kreativita jako psychický fenomén se spojuje s tvořením něčeho nového, originálního a současně společensky užitečného“ (Paulík, 2010 s. 168).

Pojem kreativita vyjadřuje schopnost myšlení, který je produktivní. To znamená, že vlivem působení nových informací začneme myslet jinak než doposud a můžeme objevit nové nebo jedinečné možnosti řešení. Z toho vyplývá, že kreativita nevznikne jen tak (z ničeho), když nemáme přístup k novým informacím (Belz, Siegrist, 2011, s. 238).

Clegg a Birch (2005, s. 3) rozděluje kreativitu do tří skupin:

- Uměleckou kreativitu – je nějakým způsobem originální např. kniha, malba, hudební dílo
- Kreativitu objevu – koncept nového výrobku nebo objevu
- Kreativitu humoru – danou myšlenku vidíme jiným, originálním způsobem

5.4 Flexibilita

Flexibilita je důležitá měkká dovednost, protože prokazuje jak schopnost, tak ochotu přijímat nové úkoly a výzvy klidně a bez rozruchu. Flexibilní zaměstnanci jsou ochotni pomoci tam, kde je potřeba, a převzít další povinnosti. Dokážou se také rychle přizpůsobit, když se plány změň. Zaměstnavatelé mají zájem o kandidáty, kteří mají ochotný a optimistický přístup a dokážou se dobře vyrovnat se změnami (Tulgan, 2015).

Podle Centrální databáze kompetencí člověk na nejvyšší úrovni flexibility aktivně prosazuje změny a neváhá za ně převzít zodpovědnost. Zároveň je iniciátorem nových nápadů, má kreativní myšlení. Flexibilní člověk nemá rád stereotypy a zavedené postupy a sám volí styly a metody práce s ohledem na situaci. Takový člověk se neustále rozvíjí, zdokonaluje své znalosti a dovednosti (Měkké kompetence, 2023).

5.5 Uspokojování zákaznických potřeb

Centrální databáze kompetencí popisuje uspokojování zákaznických potřeb jako schopnost porozumět emocím a motivům druhého člověka. Je potřeba umět vystupovat vůči zákazníkům, komunikovat s nimi a uspokojovat jejich potřeby. Podle zvládnání této schopnosti lze jednotlivce rozdělit do několika úrovní. Na nejnižším stupni je uzavřený člověk, který nezvládá emoce, nemá chuť komunikovat. Nezajímá se o zákaznické potřeby a v případě nátlaku reaguje agresivně. Ve střední úrovni se nachází vstřícný člověk s příjemným jednáním, který si uvědomuje zodpovědnost za zákaznickou spokojenost. Je oddaný a zvládá své emoce. Vzorem vstřícného vystupování a chování k zákazníkům je člověk na nejvyšší úrovni. Ten zákazníka ovlivňuje, je přesvědčivý a důvěryhodný (Měkké kompetence, 2023).

Spáčil (2003) uvádí, že základem úspěšné firmy je zaměstnanec s kompetencí uspokojování zákaznických potřeb na nejvyšší úrovni. Ten o zákazníka pečuje,

ovlivňuje ho a vytváří pozitivní prostředí. Autor definuje základní principy, které se týkají dobré péče o zákazníky, patří mezi ně otevřenost, proaktivita, férovost a znalost zákazníka.

5.6 Výkonnost

Běžně v každodenním životě používáme slovo výkonnost bez ohledu na naše zaměření. „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti*“ (Wagner, 2009, s. 17).

Podrobněji vysvětluje výkonnost Svobodová (2015, s. 55), která tvrdí, že „*výkonnost znamená připravenost a schopnost člověka pracovat cílevědomě, soustředěně a plánovitě, snažit se samostatně o získávání informací o způsobech k řešení, zastávat vlastní názory i proti názorům ostatních, být při tom otevřený kritice a schopen převzít osobní odpovědnost, včetně využití nabízených možností (motivace k výkonu, poznat hranice výkonu, adekvátní řešení konfliktů, stanovení priorit, využívat možnosti)*“.

Centrální databáze kompetencí rozděluje výkonnost na několik úrovní podle toho, jaký výkon a výsledek člověk odvádí. Na úrovni 0 je člověk, na kterého se nedá spolehnout a neočekáváme od něj požadovaný výkon. Potřebuje být neustále kontrolován a nezajímá ho výsledek. Člověk na střední úrovni výkonnosti nemusí být tolik kontrolován, dokáže se poučit z chyb, odvádí dobře vykonanou práci a v případě chyby se z ní dokáže poučit do budoucna. Nejlepší výkony podávají ti na nejvyšší úrovni. Jejich výkon a výsledek je nadstandardní, osobní a týmové cíle jsou v souladu. Manažersky umí zvyšovat výkon, dokáží sebe i ostatní motivovat (Měkké kompetence, 2023).

5.7 Samostatnost

Belz a Siegrist (2011, s. 265) uvádí, že samostatný člověk soustředěně a vědomě pracuje na konkrétním úkolu, přičemž je schopný vyvíjet vlastní iniciativu. Je si vědom svých silných a slabých stránek, kdy se zároveň zvládá vypořádat s kritikou, stojí si za svými názory a je tudíž schopen převzít odpovědnost. Pracuje cílevědomě, plánovitě a umí samostatně vyhledávat informace.

S tímto názorem se ztotožňuje také Svobodová (2015, s. 55), která říká, že samostatnost znamená „*umění a schopnost člověka vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na konkrétním úkolu, znát vlastní přednosti a slabé stránky a umět se produktivně vypořádat s kritikou*“.

5.8 Řešení problémů

Svobodová (2015 s. 54) uvádí, že „řešení problémů znamená připravenost a schopnost člověka převzít v přiměřeném rozsahu odpovědnost a spoluodpovědnost, zpracovávat samostatně informace, plánovat výsledky, dokumentovat a shrnovat fakta systematickými postupy, prozíravým myšlením a optimalizovat průběh prací“.

Řešení problémů nevyžaduje pouze analytické, kreativní a kritické dovednosti, ale zvláštní myšlení. Ti, kteří dokážou přistupovat k problému s chladnou a vyrovnanou hlavou, často dosáhnou řešení efektivněji než ti, kteří to nedokážou. Jedná se o měkkou dovednost, která se často opírá o silnou týmovou práci. Problémy nemusí být vždy řešeny samostatně. Schopnost vědět, kdo vám může pomoci dosáhnout řešení a jak to může udělat, může být velkou výhodou (Tulgan, 2015).

Mikulaščík (2015, s. 155) rozděluje řešení problémů na jednotlivé fáze:

- Identifikace problému – uvědomění si podstaty problému
- Definování a reprezentace problému – definování problému
- Formulování strategie – analýza problému
- Organizování informací – např. vytvoření mentální mapy
- Rozdělení zdrojů – zhodnocení vnitřních vlivů
- Monitorování – průběžná kontrola
- Zhodnocení – závěrečné vyhodnocení

Jedinci, kteří jsou již zkušenější a mají znalosti, nejlépe odborné, zvládají řešit problémy podstatně lépe. Jestliže ovšem nastane problém, který je pro ně zcela nový bývají na tom hůře, než ti nezkušení. Roli v tomto hraje dosavadní životní zkušenost (Mikulaščík, 2015, s. 157).

5.9 Plánování a organizování práce

Každý pracovník by měl být schopen své úkoly dokončit, disponovat potřebným přehledem, chodit do práce včas a denně dokázat vybavit požadavky mnoha občanů (Kruse, 2019).

Uhlig (2008, s. 66-68) ve své práci popisuje Eisenhowerův princip, který hovoří o určování priorit. Všechny úkoly, které je nutné provést, roztřídil do čtyř tříd (kvadrantů):

- **Naléhavé a důležité:** Krizové, problémové situace, které je nutno řešit okamžitě. Připravované plány, kterým končí doba určená k jejich realizaci.
- **Nenaléhavé, ale důležité:** Do této kategorie patří odpočinek, na který se zvykne zapomínat, ale také udržování známostí a předcházení či zajištění ochrany před nežádoucími situacemi.
- **Nedůležité, ale naléhavé:** Problémy, které sice nejsou až tak důležité, ale v daném momentě je jejich zvládnutí nevyhnutelné. Sem řadíme také neočekávané situace, naléhavé e-maily a telefonáty.
- **Nedůležité a nenaléhavé:** Činnosti obsažené v tomto kvadrantu by nám měly zabrat nejméně času a energie. Jsou to aktivity jako například rozesílání letáků. Úkoly, které zpomalují pracovní proces a brzdí nás v rozvoji.

Tabulka č. 2 - Příklad seznam úkolů pracovníka podle Eisenhowerova principu

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	Vyřízení žádosti klienta Příprava prezentace na meeting	Doplnění poznatků o účetnictví Studium angličtiny
Nedůležité	Odeslat e-mail kolegovi Pořádek na pracovním stole	Objednávka kancelářských potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování podle Lojdy (2011); Uhliga (2008)

Díky takové analýze, kterou jako příklad uvádíme i v tabulce číslo 2, jsme schopni seřadit aktivity na základě rozhodnutí, kolik času budeme trávit při daných činnostech a rovněž umíme eliminovat nedůležité úkoly ve vztahu k dosahování našich priorit.

Podle Uhliga (2008, s. 63-65) existuje několik přístupů, díky kterým si pracovníci a manažeři mohou uvědomit, jakým aktivitám věnují svůj pracovní čas. Jedním z nich je i metoda SORUS, která je přínosem zejména při sestavování plánu našich aktivit. Pojmenování metody vyplývá z počátečních písmen dílčích kroků, z nichž tato metoda sestává:

- S: Sumarizace úkolů: Shrnutí setkání a činností následujícího dne. Důležité je plán nepřetížit.
- O: Odhadování času na různé aktivity: Potřeby odhadnout délku trvání jednotlivých činností.
- R: Rezervní čas: Odborníci radí zachovat si v denním plánu rezervní čas, který tvoří 20 – 50 % každodenní pracovní doby na neočekávané události a zvládnutí dne bez stresu.
- U: Určování priorit: V tomto bodě se rozhodujeme, které úkoly mají pro nás největší smysl, a tedy jsou pro nás nejvíce efektivní. Je správné, když nejpodstatnější aktivity provedeme v té části dne, ve které jsme schopni podat nejvyšší výkon.
- S: Zpětná kontrola: Kontrola reálnosti aplikace vytvořeného plánu.

Kruse (2019) říká, že mít o průběhu práce dostatečný přehled je podstatnou součástí řízení času. Klíčovým pravidlem time managementu je odstranit stres, dělat věci postupně a souvisle. Přehled podporuje schopnost soustředit se na pracovní úkoly a tedy i efektivitu práce a rychlejší dosahování cílů. Silným stresovým činitelem při práci je zejména hluk, což vyjadřuje potřebu eliminovat všechny nežádoucí zvuky, pokud je to možné.

5.10 Celoživotní učení

Podle Svobodové (2015, s. 131-132) pojem celoživotní vzdělávání znamená vynaložení vlastního úsilí k sebezdokonalování se v pracovní i osobní sféře po celý

život. Je to proces, který posouvá naši budoucnost blíže k našim snům a přáním. Opírá se o tři stěžejní body:

- Přijetí určitého poznání a navazující změna myšlení
- Změna vnějších okolností, nová příležitost k uplatnění
- Dosažení určitého cíle, nová profese, nebo povýšení

Prince (2016, s. 31) zastává názor, že „*existuje naprosto jasná potřeba celoživotního vzdělávání se. Náš moderní svět je komplikovaný a zcela určitě neumožňuje stagnaci myšlení, jakmile jednou dostanete diplom. Vždycky se najdou další znalosti, které si musíte osvojit*“.

5.11 Aktivní přístup

Kompetence aktivní přístup znamená ochotu efektivně pracovat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Člověk, který disponuje aktivním přístupem, podává výborné výsledky, angažuje se nad rámec svých povinností, umí předcházet problémům, je dynamický a rozhodný v jednání (Proaktivní v zaměstnání..., 2021).

Centrální databáze kompetencí rozděluje aktivní přístup do více úrovní podle aktivity jednotlivce. Na úrovni 0 je člověk, který se nezajímá o dění kolem sebe jak v práci, tak i v osobním životě. Sám od sebe se nesnaží cokoli měnit. Naopak člověk na úrovni 5, což je nejvyšší úroveň, je přirozeně aktivní, disponuje pozitivním přístupem k práci i k životu. Je schopen předvídat situace a přijímat opatření, hledá řešení. Neváhá podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle. Když je potřeba neváhá zapojit ostatní do svých projektů (Měkké kompetence, 2023).

5.12 Zvládání zátěže

Ne všichni vědci označují zátěž totožně jako stres. Stresem se v dnešní době vnímají obtížné až ohrožující situace, které významně narušují organismus a vyvolávají závažné zdravotní změny. V případě, že míra zátěže začne přesahovat únosnou mez, mluvíme o stresových situacích. Buď člověk zátěžovou situací zvládne, dokáže ji ustát běžnými adaptačními mechanismy, přizpůsobí se, anebo nastane stresová reakce (Paulík, 2010, s. 41-42).

Zátěžovou odolnost získáváme vlivem rodiny, přátel, známých, spolupracovníků apod. Zejména rodina poskytuje svým členům pocit jistoty a bezpečí, čímž pozitivně působí na odolnost vůči zátěži (Paulík, 2010, s. 133).

Člověk, který skvěle zvládá zátěž dokáže odvádět velmi dobrý výkon i přes extrémně složité podmínky. K zátěžovým situacím přistupuje realisticky, a to mu umožňuje získat nad nimi nadhled a odstup. Při zvládání různých překážek dokáže situaci vyhodnotit, hledá různé varianty a poté se rozhodne pro nejlepší řešení. Při každodenních úkonech nereaguje na vnější vlivy a věnuje pozornost pouze danému cíli. Také projevuje oporu druhým lidem, i v situaci, že on sám se potýká se zátěží. Když nastane silně vypjatá situace, dokáže ovládat své emoce a zároveň pracovat s emocemi druhých (Měkké kompetence, 2023).

5.13 Objevování a orientace v informacích

Národní soustava povolání říká, že objevování a orientace v informacích znamená: *„Schopnost vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními, jednostranně zkreslenými nebo nedostatečnými informacemi“* (Měkké kompetence, 2023).

Kompetenceprozivot.cz uvádí, že v dnešní době jsou informace všude kolem nás. Je jich nesmírné množství, proto je důležité umět v nich vyhledávat a pracovat s nimi. K tomu slouží kompetence objevování a orientace v informacích. Tuto kompetenci dělíme na:

- *„Přijímání a získávání informací*
- *Zpracování informací*
- *Aplikace informací v praxi*
- *Předávání informací“* (Kompetence k objevování ..., 2023).

Uhlig (2008, s. 113) zmiňuje, že předávané informace musí být co nejkvalitnější a nejkompaktnější, aby zbytečně nedocházelo k časové náročnosti při jejich zpracování.

5.14 Vedení lidí (leadership)

Vedení lidí je měkká dovednost, kterou můžeme prokázat, i když přímo neřídíme ostatní. Ti se silnými vůdčími schopnostmi mají schopnost inspirovat a vést týmy k úspěchu. To je důvod, proč je leadership tak žádanou dovedností. Lidé s dobře vyvinutými vůdčími schopnostmi prokazují řadu vlastností, které jsou užitečné na pracovišti, včetně pozitivního přístupu a rozhledu, schopnosti činit rychlá a efektivní rozhodnutí, efektivního zvládnání konfliktů, schopnosti efektivně komunikovat a způsobilosti motivovat sebe a ostatní (Tulgan, 2015).

Člověk, který umí dobře vést lidi podle Centrální databáze kompetencí má přesvědčivé nápady a představy, kterými zvládne ostatní zaujmout. Přenáší tak nadšení na celou skupinu. Je si vědom odpovědnosti za skupinový úkol. Lidi motivuje, otevřeně informuje, v případě potřeby s nimi projednává možnosti řešení a dává zpětnou vazbu. Pod vedením takového člověka se máme možnost rozvíjet, naučit se přebírat odpovědnost, získat podporu ve svém zdokonalování se a vzdělávání se (Měkké kompetence, 2023).

5.15 Ovlivňování ostatních

Podle Centrální databáze kompetencí člověk na nejnižší úrovni nevynakládá sebemenší úsilí k ovlivňování druhých nebo k jejich přesvědčování. Není přizpůsobivý k posluchačům a nerozumí tomu, že je potřeba je pochopit. Zároveň nedisponuje prezentačními dovednostmi. Člověk na střední úrovni se pozná tak, že ovlivňuje své vystupování a jednání vůči druhým a předvídá jeho účinek. Zajímá se o zájmy a potřeby posluchačů. Zvládá prezentovat v rodném jazyce a jeho verbální a neverbální schopnosti v projevu jsou skoro dokonalé. Nevadí mu jednání s cizími lidmi ani se skupinou lidí. Člověka, který se nachází na nejvyšší úrovni v ovlivňování ostatních, identifikujeme jako někoho, kdo se sám od sebe zabývá ovlivňující strategií podle dané situace a úrovně posluchačů. Je aktivní ve vyhledávání řešení, nových aktivit, možností a postupů z důvodu vědění, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní. Chce za každou cenu u ostatních dosáhnout svého cíle a vlivu, využívá k tomu dokonce „politické manévry“. Potřeby a zájmy posluchačů poté dokáže využít pro potřeby své vlastní. Je velmi okouzující v projevu a v prezentaci, tím své posluchače dokáže

zaujmout a málo kdo dokáže jeho atraktivním nápadům a řešením odolat. Také jeho prezentační komunikační projev je na vysoké úrovni a dokáže bez obtíží vystupovat před velkými skupinami, nejen v českém, ale i v cizím jazyce (Měkké kompetence, 2023).

6 Rozvoj měkkých kompetencí

Peters-Kühlinger a John (2007, s. 16) uvádí, že k rozvoji měkkých kompetencí je zapotřebí každodenního úsilí. Neustále je máme šanci rozvíjet. Ať už v pracovním tak i v soukromém prostředí. Často se při nenadálých situacích budeme zlobit sami na sebe, a to je příležitost se doopravdy nad sebou zamyslet a uvědomit si, jak jinak a lépe v takové příští situaci jednat. Dále Prince (2016) tvrdí, že každý je odpovědný sám za sebe, zda bude měkké dovednosti rozvíjet natolik, aby byl ve svém životě spokojený. Je potřeba vynaložit dostatečné množství času a energie, jedině tak je možné dosáhnout požadovaných výsledků.

Je důležité na kompetencích pracovat již ve škole, kde se dají rozvíjet zejména kompetence sociálního charakteru. Jako například schopnost sebereflexe, vytváření mezilidských vztahů, řešení konfliktů, definování vlastních hodnot nebo tolerance vůči okolí. Sociální dovednosti ovšem nelze efektivně rozvíjet mimo sociální skupinu (Gillernová, Krejčová a kol., 2012). Krejčová (Gillernová, Krejčová a kol., 2012) dále uvádí, že sociální zdatnost studentů zvyšuje školní úspěchy. Zároveň Kolář a Kyriacou (Gillernová, Krejčová a kol., 2012) tvrdí, že sociální zdatnost minimalizuje rizikové chování mezi studenty.

Peters-Kühlinger a John (2007, s. 21-26) zastává názor, že pro rozvoj měkkých kompetencí je důležité, aby jedinec nejprve určil pomocí sebereflexe svou stávající úroveň dovedností, nebo využil některý z metodických nástrojů, a to komunikační model Schulze von Thuna nebo model chování Riemanna/Thomanna. Komunikační model Schulze von Thuna je založen na principu čtyř rovin vyjadřování a přijímání informací na základě kterých jedinec vyhodnotí nedostatky. Model chování podle Riemanna/Thomanna určuje naše silné a slabé stránky podle základních tendencí chování. Analýzu je nejlepší provádět s pomocí školitele.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Charakteristika průzkumného šetření

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na studenty kariérového poradenství a vzdělávání a na posouzení aktuálního stavu, požadovaného stavu a významu měkkých kompetencí v kariérovém poradenství. K průzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření.

7.1 Respondenti

K účasti na dotazníkovém šetření byli osloveni absolventi a studenti všech ročníků prezenčního a kombinovaného studia, oboru kariérového poradenství a vzdělávání na Institutu vzdělávání a poradenství ČZU v Praze. Celkem bylo osloveno 256 studentů, z nichž bylo 88 zúčastněných.

Místem, kde byl dotazník distribuován je Institut vzdělávání a poradenství ČZU v Praze, kde jsem se zaměřila na studenty studijního programu Kariérové poradenství a vzdělávání (dále jen KPV).

„Kariérové poradenství a vzdělávání je akreditovaným bakalářským profesně zaměřeným studijním programem, který je zaměřen na přípravu kvalifikace kariérový poradce. Patří do oblasti vzdělávání Neučitelská pedagogika. Studijní program odpovídá požadavkům k naplnění profesních požadavků kariérového poradce dle Národní soustavy povolání (NSP) a Národní soustavy kvalifikací (NSK), poskytuje absolventům odborné vzdělání, kvalifikační připravenost a míru profesní adaptability na podmínky a požadavky poradenské praxe“ (Kariérové poradenství a vzdělávání, 2023).

7.2 Dotazníkové šetření

Průzkum na téma „Soft skills studentů kariérového poradenství a vzdělávání“ probíhal prostřednictvím elektronického dotazníku, který byl zcela anonymní. Dotazník byl vytvořen pomocí online dotazníkového nástroje Survio. Byl distribuován vysokoškolským studentům i absolventům KPV na IVP na základě hromadného e-mailu, který po vzájemné dohodě rozeslal vedoucí práce. Sběr dat byl také podpořen

rozesláním dotazníku pomocí sociální sítě Facebook do třídní skupiny absolventů. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 30.října do 10.listopadu 2023.

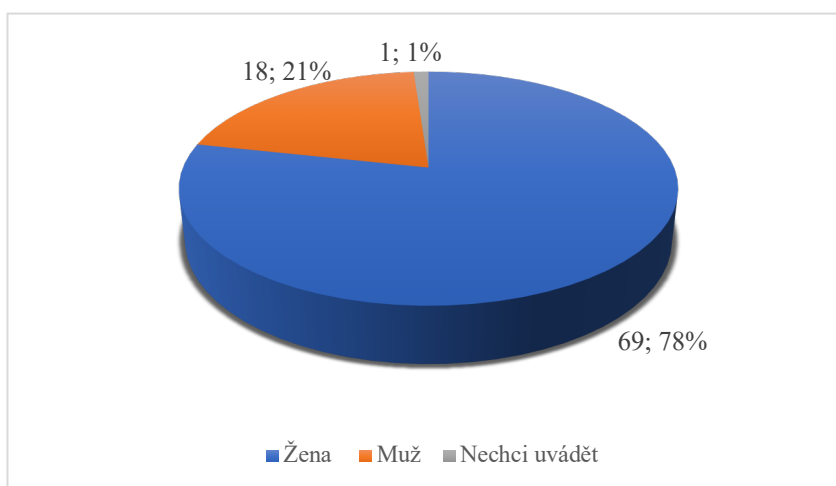
Dotazník se skládal ze šesti otázek, z čehož dvě byly uzavřené, jedna polouzavřená, jedna otevřená, jedna seřazovací a poté matice otázek. První tři otázky byly zaměřeny na identifikaci respondenta, kde bylo zjištěno pohlaví, dosažení středního vzdělání a délka dosavadních pracovních zkušeností. U další otázky (matice otázek) respondenti ke každé z 15 předmětných kompetencí uváděli svou aktuální úroveň a úroveň, které by rádi dosáhli. Poté byla položena otázka zabývající se významem měkkých kompetencí u kariérových poradců. V poslední, otevřené otázce, se respondenti mohli volně vyjádřit k měkkým kompetencím v souvislosti s programem KPV.

7.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V této praktické části jsou uvedeny konkrétní otázky, které byly respondentům kladeny v dotazníkovém šetření a výsledky vyhodnoceny. Návratnost dotazníku byla z 256 oslovených respondentů pouze 88, což je 34 % z celkového počtu oslovených respondentů.

1. Jaké je vaše pohlaví?

Graf č. 1 - Pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření, 2023

V první otázce jsem zjišťovala pohlaví respondentů. Ze sběru dat bylo zjištěno, jak můžeme vidět v grafu č. 1, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 69 žen, tedy 78 % a 18 mužů, tedy 21 %. Jeden z dotazovaných nechtěl uvést své pohlaví.

2. Kde jste dosáhli středního vzdělání?

Graf č. 2 - Střední vzdělání

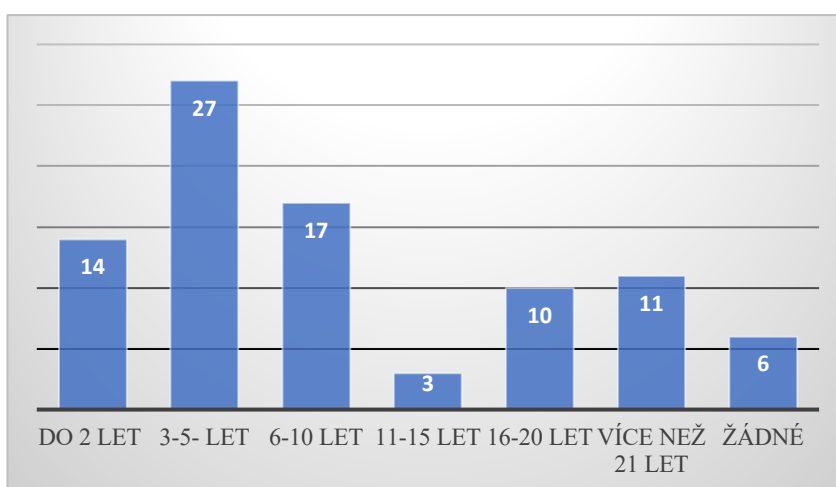


Zdroj: Vlastní šetření, 2023

V této další otázce, která byla polouzavřená, měli respondenti vybrat, kde dosáhli středního vzdělání. Nejvíce dotazovaných, tedy 51 studentů dosáhlo středního vzdělání na Střední odborné škole, tj. 59 %, dále 34 studentů (39 %) jsou absolventy gymnázia. Pouze 2 studenti pochází ze středního odborného učiliště. Volbu konzervatoř neoznačil nikdo. Poslední možností bylo uvést vzdělání jiného typu, což také nikdo neuvedl.

3. Jaká je délka vašich dosavadních pracovních zkušeností?

Graf č. 3 - Délka dosavadních pracovních zkušeností



Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Tato otázka byla uzavřená a týkala se délky pracovních zkušeností oslovených studentů. Z výsledků vyplývá, že nejvíce dotazovaných, což je 27 (31 %) má pracovní zkušenosti v délce 3-5 let. Délku pracovních zkušeností 6-10 let má 17 (19 %) respondentů a 14 (16 %) respondentů má délku pracovních zkušeností do 2 let. Více než 21 let pracovních zkušeností uvedlo 11 (13 %) dotazovaných. Naopak žádné pracovní zkušenosti nemá 6 (7 %) respondentů.

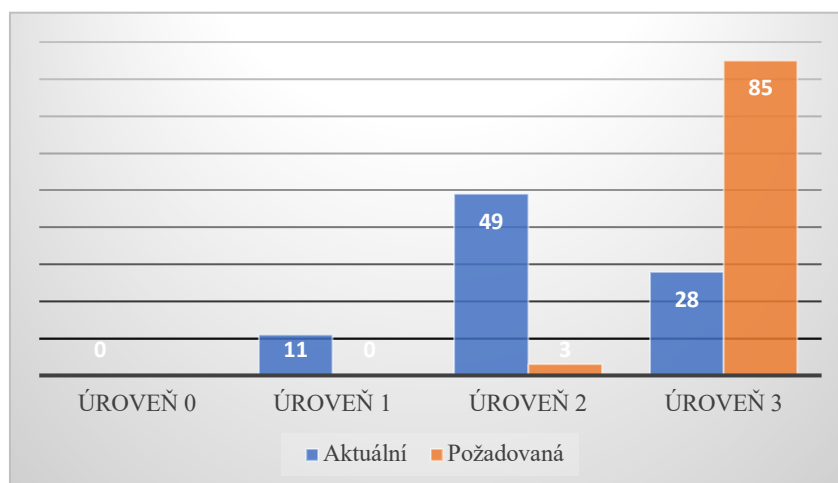
4. Jaká je vaše aktuální a požadovaná úroveň měkkých kompetencí?

Nejdříve bylo v dotazníku objasněno, co jsou měkké kompetence. Poté studenti posuzovali svou aktuální a požadovanou úroveň měkkých kompetencí. Bylo vypsáno 15 měkkých kompetencí definovaných v teoretické části. U každé kompetence respondenti provedli dvě volby. První volba měla určit jejich aktuální úroveň neboli jak hodnotí svou současnou úroveň dané kompetence. Druhou volbou měli zvolit svoji požadovanou úroveň neboli jaké úrovni by případně rádi dosáhli. U aktuální úrovně mohli volit na škále 0-3. U požadované úrovni mohli volit na škále 1-3.

Úroveň: 0 – žádná, 1 – základní, 2 – běžná, 3 – vysoká

1) Jaká je vaše aktuální a požadovaná úroveň efektivní komunikace?

Graf č. 4 - Efektivní komunikace



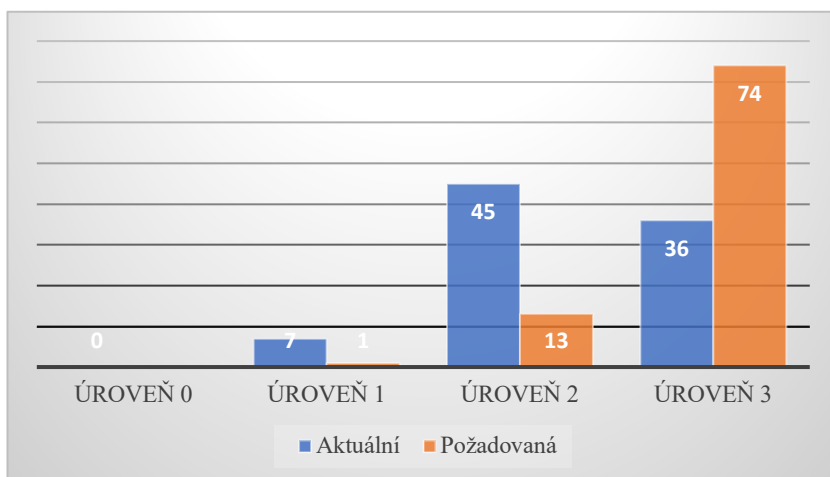
Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Z těchto výsledků je patrné, že aktuálně na úrovni 0 není žádný z respondentů. Na úrovni 1 je 11 (13 %) respondentů a nejvíce 49 (56 %) respondentů se nachází aktuálně na druhé úrovni. 28 (32 %) respondentů v současné době již dosahuje vysoké úrovně efektivní komunikace. Zatímco pouze 3 (3 %) dotazovaní by chtěli dosáhnout běžné

úrovně, tak 85, což je celých 97 % dotazovaných požadují dosáhnout té nejvyšší úrovně.

2) Jaká je vaše aktuální a požadovaná úroveň kooperace (spolupráce)?

Graf č. 5 - Kooperace (Spolupráce)

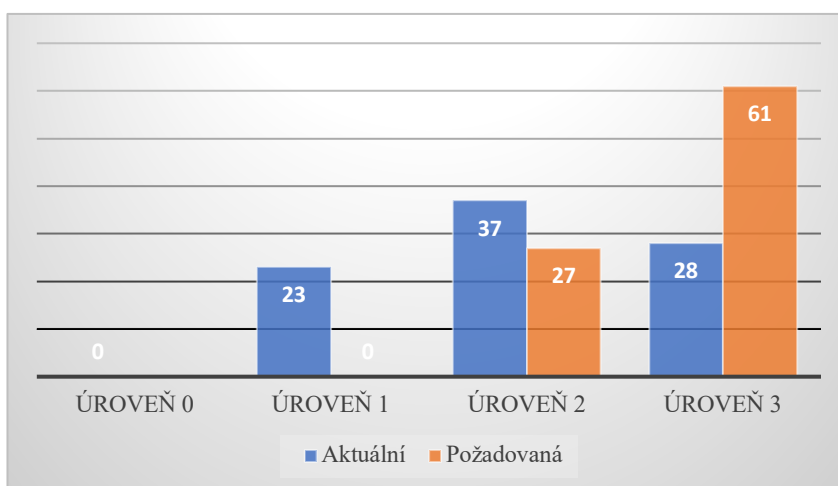


Zdroj: Vlastní šetření, 2023

U této měkké kompetence je na základní aktuální úrovni 7 (8 %) studentů, na běžné úrovni je aktuálně 45 (51 %) studentů a na třetí, vysoké úrovni, je 36 (41 %) studentů. Nejvyšší úroveň požaduje 74 studentů, což je 84 %.

3) Jaká je vaše aktuální a požadovaná úroveň kreativity?

Graf č. 6 - Kreativita



Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Graf č. 5 ukazuje, že 23 (26 %) studentů se ohodnotilo základní úrovní kreativity, 37 (42 %) studentů běžnou a 28 (32 %) zvolilo tu nejvyšší úroveň. U této kompetence 61 (69 %) studentů požaduje nejvyšší úroveň a zbylá část studentů požaduje úroveň 2, neboli běžnou.

4) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň flexibility?

Z odpovědí na shora uvedenou otázku vyplývá, že aktuálně je 17 (19 %) studentů na úrovni 1 (základní), 37 (42 %) studentů se nachází na úrovni 2 (běžná) a 33 (38 %) studentů na úrovni 3 (vysoká). Poté respondenti uváděli svoji požadovanou úroveň, kde 59 (67 %) studentů uvedlo, že by rádi dosáhli nejvyšší úrovně, úrovně 3 a 27 studentů běžné úrovně, úrovně 2.

5) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň uspokojování zákaznických potřeb?

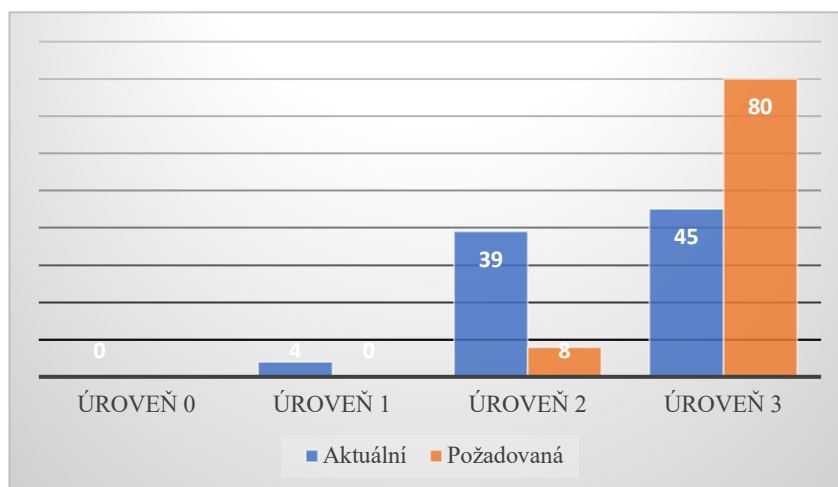
Další hodnocenou měkkou kompetencí byla dovednost uspokojování zákaznických potřeb. V tomto případě 5 (6 %) respondentů rovnou uvedlo, že nedisponují žádnou aktuální úrovní. 15 (17 %) dotazovaných se ohodnotilo základní úrovní, 43 (49 %) běžnou a 25 (28 %) nejvyšší úrovní. V odpovědích na požadovanou úroveň uvedlo 62 (70 %) dotázaných nejvyšší úroveň, 22 (25 %) běžnou a 4 (5 %) úroveň základní.

6) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň výkonnosti?

U této kompetence 74 (84 %) dotázaných uvedlo, že by chtěli mít tuto kompetenci na nejvyšší úrovni, ostatní (16 %) ji požadují na úrovni běžné. Aktuálně je 28 (32 %) respondentů na nejvyšší úrovni, 48 (55 %) se ohodnotilo běžnou úrovní a 11 (13 %) respondentů úrovní nízkou. Překvapivým zjištěním je jeden respondent, který uvedl, že aktuálně je u této kompetence na úrovni 0.

7) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň samostatnosti?

Graf č. 7 - Samostatnost



Zdroj: Vlastní šetření, 2023

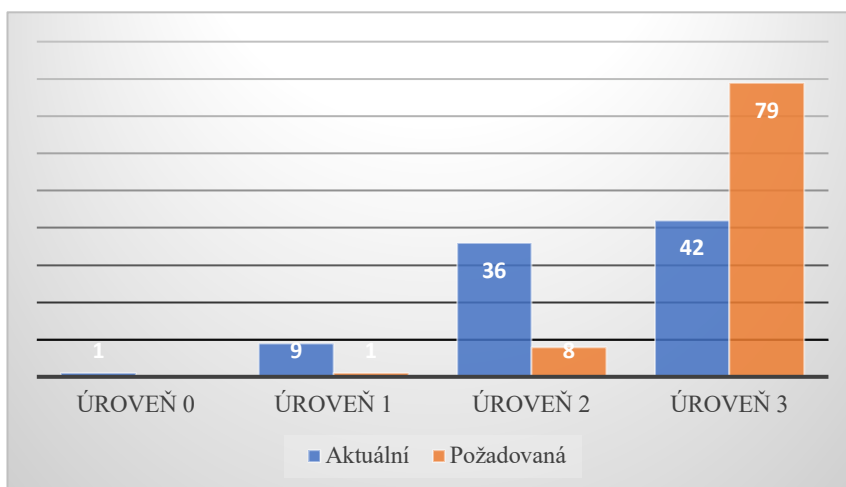
Z grafu č. 7 vyplývá, že kompetence samostatnost je pro oslovené respondenty důležitá. Při zhodnocení své aktuální úrovně 45 (51 %) respondentů označilo samostatnost na nejvyšší úrovni, 39 (44 %) pak na úrovni běžné, jen 4 (5 %) respondenti se zhodnotili základní úrovní. Nejvyšší požadovanou úroveň pak označilo 91 % dotazovaných, dále pak 9 % úroveň běžnou.

8) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň řešení problémů?

Z výsledků kompetence řešení problémů vyplývá, že aktuálně je na běžné úrovni 50 (57 %) studentů. Do aktuální, základní úrovně se zařazují 4 (5 %) studenti, do vysoké úrovně poté 34 (39 %) studentů. Většina studentů, 82 (93 %) dotazovaných, by ráda dosáhla úrovně 3, tedy té nejvyšší úrovně výkonnosti. 6 (7 %) studentů, by chtělo dosáhnout pouze úrovně běžné.

9) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň plánování a organizování práce?

Graf č. 8 - Plánování a organizování práce

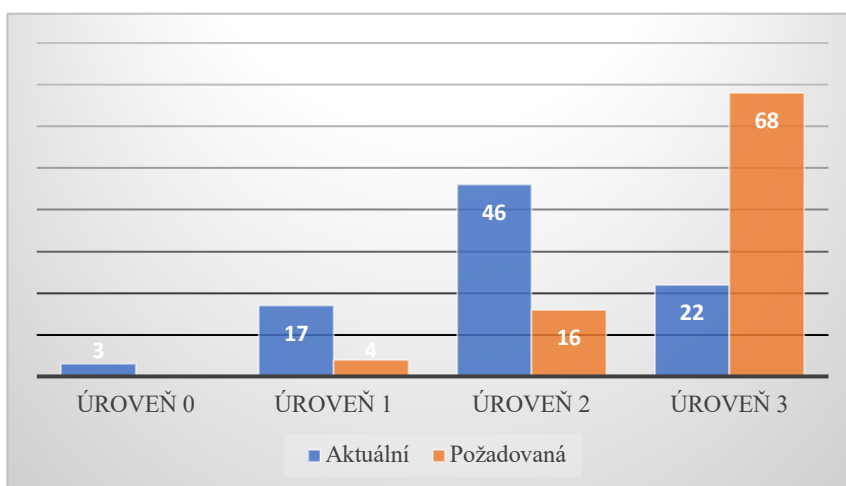


Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Graf č. 8 ukazuje zhodnocení měkké kompetence plánování a organizování práce, kdy 42 (48 %) respondentů ohodnotilo svou aktuální úroveň na nejvyšší úrovni a 36 (41 %) běžnou úrovní. Dále 79 (90 %) respondentů označilo, že požaduje mít tuto kompetenci na nejvyšší úrovni.

10) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň celoživotního učení?

Graf č. 9 - Celoživotní učení



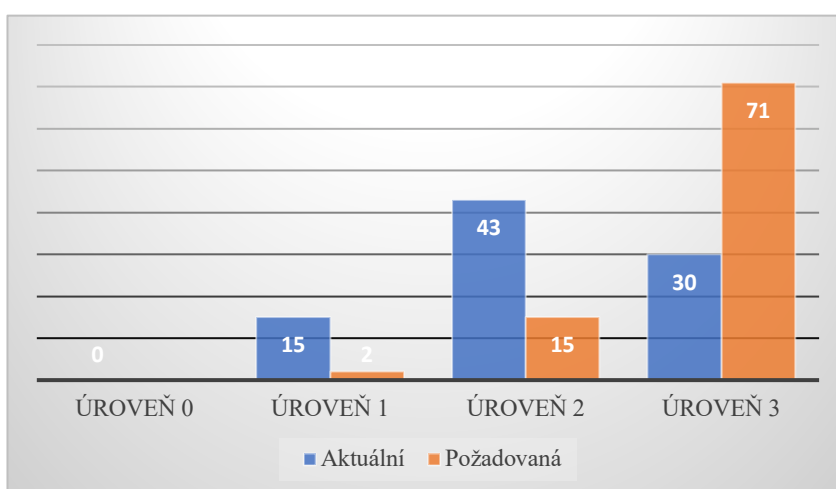
Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Na grafu č. 9 můžeme vidět, že nejvíce studentů, což je 46 (52 %) dosahuje běžné aktuální úrovně. Velká část studentů s ohledem na jejich studovaný obor, ohodnotilo

svou aktuální úroveň jako základní, učinilo tak 17 (19 %) studentů. Na nejvyšší aktuální úrovni se zařadilo pouze 22 (25 %) studentů. 3 studenti vypověděli, že nemají žádnou úroveň této kompetence. Zatímco u požadované úrovně studenti nejvíce vybírali možnost úrovně 3, což značí, že by se rádi v této kompetenci rozvíjeli až na nejvyšší možnou úroveň. Je to tak u 68 (77 %) studentů. Běžné úrovně by rádo dosáhlo 16 jedinců a základní úrovně 4 jedinci.

11) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň aktivního přístupu?

Graf č. 10 - Aktivní přístup



Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Kompetenci aktivní přístup požaduje mít na nejvyšší úrovni 71 (81 %) respondentů, 15 (17 %) pak na běžné úrovni a 2 (2 %) dotázaní se vyslovili, že požadují základní úroveň. Při hodnocení své aktuální úrovně kompetence aktivní přístup, označilo 15 (17 %) dotázaných základní úroveň, 43 (49 %) pak jen běžnou a jen 30 (34 %) respondentů se ohodnotilo nejvyšší aktuální úrovní.

12) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň zvládnání zátěže?

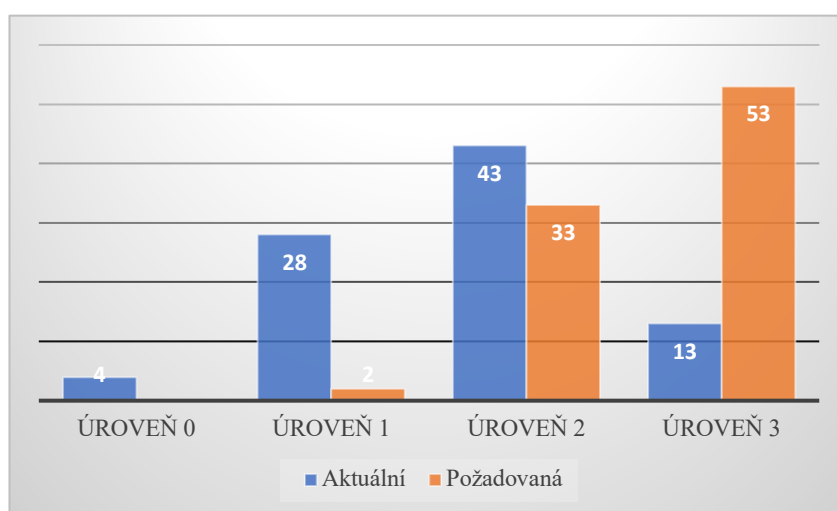
Další hodnocenou měkkou dovedností byla kompetence zvládnání zátěže. U této kompetence jsou 2 (2 %) respondenti na úrovni 0, dále 26 (30 %) respondentů na úrovni nejvyšší. Celých 40 (45 %) dotázaných si ohodnotilo kompetenci zvládnání zátěže úrovní běžnou. Tuto kompetenci požaduje mít v nejvyšší úrovni 72 (82 %) respondentů, 16 (18 %) ji označilo jako požadovanou úroveň běžnou.

13) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň objevování a orientace v informacích?

Tuto kompetenci označilo nízkou aktuální úrovní 12 (14 %) respondentů, 50 (57 %) pak běžnou a 26 (30 %) respondentů uvedlo, že jsou na nejvyšší aktuální úrovni. Z odpovědí na požadovanou úroveň této kompetence vyplývá, že 68 (77 %) respondentů požaduje úroveň nejvyšší, 20 (23 %) respondentů běžnou úroveň.

14) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň vedení lidí (leadership)?

Graf č. 11 - Vedení lidí (leadership)

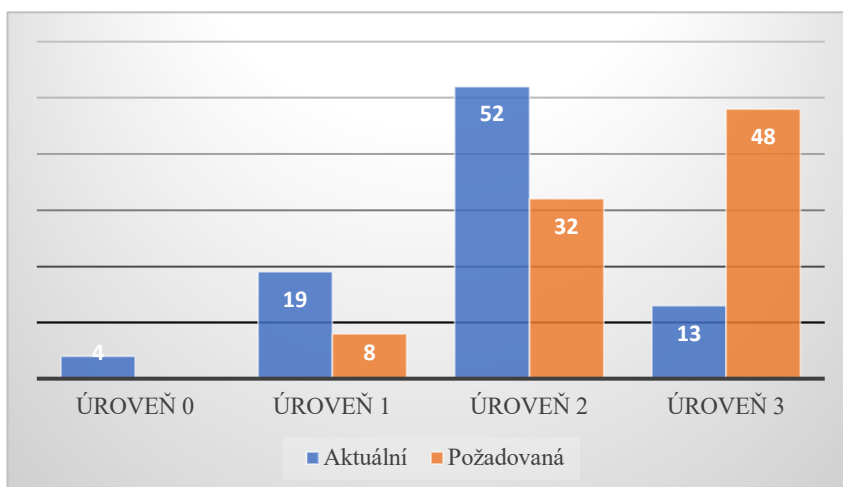


Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Graf. č 11 ukazuje, že u kompetence vedení lidí ohodnotilo svou aktuální úroveň nejvíce respondentů na běžné úrovni, 4 (5 %) respondenti uvedli, že nedisponují žádnou úrovní kompetence vedení lidí. Nejvyšší úroveň této kompetence požaduje 53 (60 %) dotazovaných, 33 (38 %) pak běžnou úroveň.

15) Jaká je Vaše aktuální a požadovaná úroveň ovlivňování ostatních?

Graf č. 12 - Ovlivňování ostatních

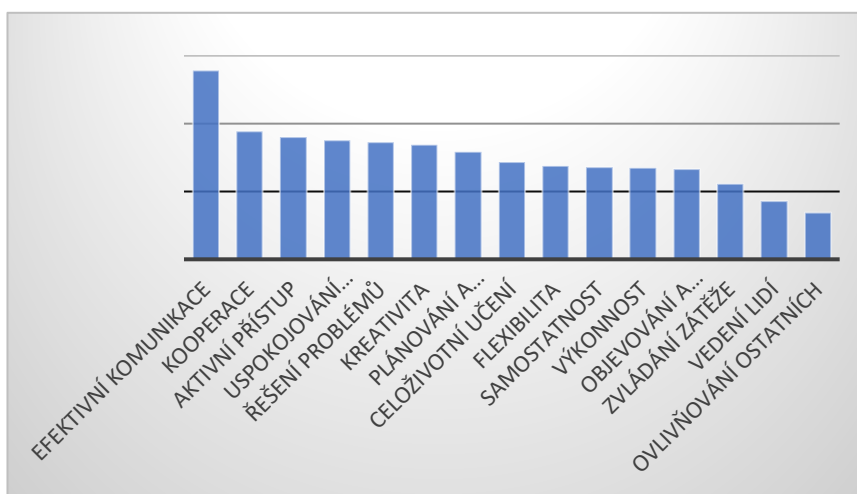


Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Poslední hodnocenou kompetencí byla kompetence ovlivňování ostatních. Většina respondentů, tedy 59 % uvedlo svou aktuální úroveň jako běžnou, 4 (5 %) respondenti se ohodnotili úrovní 0. Dále pak respondenti uvedli, že 48 (55 %) z nich požaduje nejvyšší úroveň kompetence ovlivňování ostatních, 32 (36 %) pak běžnou. Nízká úroveň by stačila 8 (9 %) studentům.

5. Seřad'te měkké kompetence podle důležitosti v souvislosti s činností kariérového poradce.

Graf č. 13 - Význam měkkých kompetencí pro kariérové poradce



Zdroj: Vlastní šetření, 2023

Tato otázka měla za úkol zhodnotit význam měkkých kompetencí pro kariérové poradce. Respondenti řadili všech 15 měkkých kompetencí podle důležitosti v souvislosti s činností kariérového poradce. Způsob řazení: 1. – nejvýznamnější pro KPV, poslední – nejméně významná pro KPV.

Na grafu č. 13 lze vidět, že nejvíce respondentů umístovalo na první místo efektivní komunikaci. Měla největší zastoupení, zvolilo ji dokonce až 60 respondentů. Z toho plyne, že je z jejich pohledu nejdůležitější. Na druhém místě se umístila kooperace (spolupráce). V horní polovině žebříčku se dále umístily dovednosti v následujícím pořadí: aktivní přístup, uspokojování zákaznických potřeb, řešení problémů, kreativita, plánování a organizování práce. Jako další se umístily kompetence v pořadí: celoživotní učení, flexibilita, samostatnost, výkonnost, objevování a orientace v informacích a zvládnání zátěže. Poslední dvě příčky obsadily kompetence vedení lidí a ovlivňování ostatních. Tyto dvě kompetence studenti kariérového poradenství považují za nejméně důležité.

6. Uveďte volitelné komentáře k měkkým kompetencím v souvislosti s programem KPV.

V poslední části dotazníku se respondenti mohli volně vyjádřit k měkkým kompetencím v souvislosti s programem KPV. Tato otázka byla otevřená a nebyla povinná. V otázce měli prostor pro komentáře a podněty s měkkými kompetencemi a jejich významem pro KPV/ pro budoucí kariéru/ osvojování těchto dovedností/ jejich rozvoj apod. Z 88 respondentů odpověděli pouze 4. Což je velmi málo k celkovému počtu respondentů, je to pouze 4,5 %. Odpověď prvního respondenta byla: „Některé kompetence spolu velmi souvisí a jiné můžeme upozadit podle toho, zda pracujeme sami na sobě (kooperace v týmu, vedení lidí)“. Druhý respondent uvedl: „Důležité je, aby se kariérový poradce dokázal vcítit do situace klienta a měl i celkový rozhled ve vzdělávací oblasti“. Další respondent se vyjádřil k této otázce takto: „měly by se rozvíjet, neboť jsou potřeba“. Čtvrtý respondent odpověděl, že „měkké kompetence může člověk rozvíjet sám v každodenním životě nezávisle na vzdělání“.

8 Vlastní doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že studenti kariérového poradenství a vzdělávání označili efektivní komunikaci za nejdůležitější měkkou kompetenci v souvislosti s činností kariérového poradce. Toto zjištění zcela potvrzuje, co je uvedeno v teoretické části, tedy že komunikace je jedna z nejdůležitějších měkkých dovedností. Je to prostředek vědomé prezentace nebo vědomého působení. Po zhodnocení aktuální úrovně studentů musím konstatovat, že ani polovina ji prozatím nemá rozvinutou na vysoké úrovni, ale zároveň by 97 % z nich rádo dosáhlo úrovně nejvyšší. Z tohoto důvodu bych doporučila studentům rozvíjet tuto měkkou kompetenci cíleně každý den prostřednictvím styku s ostatními lidmi, s využitím různých přednášek, workshopů a kurzů s tématy na rozvoj komunikačních dovedností. Dále bych studentům doporučila neustále se zajímat o zpětnou vazbu, jak v soukromém, tak pracovním životě. To jim může pomoci posílit efektivní komunikaci. Vždyť právě prostřednictvím komunikace absolvují svou školu.

Ráda bych se dále zmínila o kompetenci celoživotní učení, kde pouze 25 % studentů se ohodnotilo vysokou aktuální úrovní. Ovšem nejvyšší úrovně by rádo dosáhlo 77 % studentů. Je důležité se celoživotně vzdělávat, být pozitivní a nebránit se přijímání nových informací. Jen tak můžeme růst v pracovní, ale i osobní sféře. Doporučila bych studentům tuto kompetenci rozvíjet pro osobní růst, změnu myšlení, nacházení nových příležitostí k uplatnění se nebo tím také mohou dosáhnout určitého cíle nebo dokonce získat i novou profesi.

Jako další dovednost, kterou bych ráda vyzdvihla je aktivní přístup. Aktuálně je pouze 34 % studentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření na úrovni 3, tedy vysoké. Zároveň tato kompetence obsadila třetí příčku v důležitosti v souvislosti s činností kariérového poradce. To znamená, že ji uvedli sice jako důležitou, ale v hodnocení své aktuální úrovně disponují spíše průměrnou úrovní. Lidé s aktivním přístupem jsou v celku šťastnější, mají pozitivní přístup k životu i práci. Studentům bych doporučila využít služeb v oblasti osobního růstu a rozvoje a tuto kompetenci chtít vědomě rozvíjet.

K otevřené otázce na volitelné komentáře k měkkým kompetencím v souvislosti s programem KPV se vyjádřili pouze 4 z 88 studentů. Z těch mála odpovědí konstatují,

že tito studenti vnímají měkké kompetence jako důležité a cítí potřebu na nich pracovat. Otázkou však je, zda ostatní studenti neodpověděli z důvodu neinformovanosti o měkkých kompetencích nebo odpovědět nechtěli.

Při zhodnocování celkových výsledků aktuální a požadované úrovně studentů KPV jsem došla k závěru, že převážná část studentů by ráda dosáhla vyšší úrovně kompetencí, než je jejich stávající. Považovala bych za přínosné, kdyby se učitelé na školách ve výuce více zaměřili na znalost měkkých kompetencí u studentů a dávali v hodinách větší prostor pro jejich rozvíjení a osvojování.

Pro rozvoj měkkých kompetencí (zlepšení stávající situace) doporučuji nejprve, aby si každý sám ohodnotil aktuální úroveň kompetence. Toto lze provést sebereflexí nebo pomocí metodických nástrojů specifikovaných v teoretické části, a to pomocí komunikačního modelu Schulze von Thuna a modelu chování Riemanna/Thomanna. Poté, již záleží na každém jedinci, zda bude kompetence rozvíjet vědomě nebo za pomoci profesionála.

Můj názor je takový, že jestliže se chtějí studenti posouvat ve svém životě správným směrem, budovat svoji kariéru, měli by se snažit aktivně rozvíjet své kompetence každý den.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „soft skills studentů kariérového poradenství a vzdělávání“ se zabývala významem měkkých dovedností u studentů kariérového poradenství a vzdělávání, jejich aktuální úrovní a úrovní, které by rádi dosáhli.

V teoretické části bylo charakterizováno poradenství, kariérové poradenství, soft skills a jejich obecné rozdělení. Dále bylo blíže definováno 15 měkkých dovedností, které uvádí Národní soustava povolání ve své databázi kompetencí. Tu spravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Následně byl přiblížen rozvoj měkkých kompetencí.

Praktická část práce byla provedena pomocí anonymního dotazníkového šetření, který byl rozeslán elektronicky studentům kariérového poradenství a vzdělávání Institutu vzdělávání a poradenství. Průzkum se zabýval vyhodnocením měkkých kompetencí u studentů, jejich aktuální úrovní, požadovanou úrovní a jejich důležitosti v souvislosti s činnostmi kariérového poradce.

Výsledky průzkumu jednoznačně potvrdily, že efektivní komunikace je u studentů kariérového poradenství a vzdělávání nejdůležitější měkkou kompetencí. Dalšími důležitými dovednostmi jsou kooperace, aktivní přístup, uspokojování zákaznických potřeb a řešení problémů. Naopak nejméně důležitými kompetencemi podle studentů je vedení lidí a ovlivňování ostatních.

Nejslabší kompetencí z pohledu aktuální úrovně studentů je vedení lidí, dále ovlivňování ostatních a uspokojování zákaznických potřeb. Výzkumné šetření dále ukázalo, že převážná část studentů by ráda dosáhla vyšší úrovně kompetencí, než je jejich nynější úroveň.

Na základě výsledků bylo doporučeno studentům kariérového poradenství a vzdělávání provádět sebereflexi ke stanovení úrovně měkkých kompetencí nebo k tomu využít komunikační model Schulze von Thuna nebo model chování podle Riemanna/Thomanna. Studentům bylo dále doporučeno rozvíjet své měkké kompetence, aby tím dosáhli osobního růstu. Dále bylo navrženo, aby učitelé dávali větší prostor měkkým kompetencím ve svých výukách.

Zpracování této práce mi dalo nový pohled na svět měkkých kompetencí. Během zpracovávání práce jsem si uvědomila, jak důležitou roli hrají v našich životech. Především v dnešní společnosti jsou velmi ceněné. Pochopila jsem, co všechno ovlivňují a že je nesmíme zapomínat neustále rozvíjet. Do budoucna bych se chtěla řídit heslem „Každý z nás se může rozvíjet a stát se tím nejlepším ‚já‘“ (Prince, 2016, s. 11).

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 2. Přeložil Dana LISÁ. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CLEGG, Brian a BIRCH, Paul. *Kreativita: [změňte způsob své práce - výběr osvědčených technik a postupů - 70 cvičení]*. Přeložil Jiří PENC. V kostce. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0549-0.

KAMIN, M. *Soft Skills Revolution: A Guide for Connecting with Compassion for Trainers, Teams, and Leaders*. John Wiley & Sons, 2013. ISBN 9788027124527.

KRUSE, Kevin. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Přeložil René SOUČEK. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7.

KUHN, Tina. *The Manager's Communication Toolkit: Tools and Techniques for Leading, Difficult Personalities*. Greenleaf Book Group Press, 2019. ISBN 978-1626345898.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MÜHLEISEN, Stefan a OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praxe & kariéra. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vedení lidí v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PRINCE, Emma-Sue. *7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu.* Přeložil Helena HARAŠTOVÁ. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0451-1.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími.* Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PROCHÁZKA, Roman. *Teorie a praxe poradenské psychologie.* Psyché (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4451-3.
- PERERA, Reshan. *Introduction to Basic Management.* Createspace Independent Pub, 2017. ISBN 978-1981359479.
- PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí.* Expert (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8.
- RAMESH, Gopalaswamy. *The Ace Of Soft Skills: Attitude, Communication And Etiquette For Success.* Pearson Education India, 2010. ISBN 9788131732854.
- SCHAVEL, Milan a OLÁH, Michal. *Sociálne poradenstvo a komunikácia.* 2. vyd. Bratislava: VŠ ZaSP sv. Alžbety, 2008. ISBN 80-8068-487-1.
- SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti.* Poradce pro praxi. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0514-1.
- SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly.* Psyché (Grada). Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5092-7.
- TULGAN, Bruce. *Bridging the Soft Skills Gap: How to Teach the Missing Basics to Today's Young Talent.* John Wiley & Sons, 2015. ISBN 9781118725641.
- UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času.* Praxe & kariéra. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.

VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1731-9.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Přeložil Kateřina ALTENBURGOVÁ. Psychologie pro každého. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7.

WENTZ, Frederick. *Soft Skills Training: A Workbook to Develop Skills for Employment*. Createspace Independent Pub, 2012. ISBN 9781468096491.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Co jsou kompetence. [Online]. Národní soustava povolání. C2017. Dostupné z: <https://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>. [cit. 2023-10-02].

GILLERNOVÁ, Ilona; KREJČOVÁ, Lenka a kol a . *Sociální dovednosti ve škole*. [Online]. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3472-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/socialni-dovednosti-ve-skole-1922/>. [cit. 2023-10-01].

HAVLOVÁ, Denisa. *Týmová spolupráce...* [Online]. Rekrutacnikurzy.cz. 2023. Dostupné z: <https://rekrutacnikurzy.cz/clanky/tymova-spoluprace>. [cit. 2023-09-15].

Kariérové poradenství a vzdělávání. [Online]. Institut vzdělávání a poradenství. C2021. Dostupné z: <https://www.ivp.czu.cz/cs/r-6930-studium/r-7469-studijni-programy/r-8775-programy-bakalarskeho-studia/r-15723-karierove-poradenstvi-a-vzdelavani#i-2da5c2e08b359a58269cf225feef9a54>. [cit. 2023-10-20].

Kompetence k objevování... [Online]. Kompetence pro život. C2011-2023. Dostupné z: <https://www.kompetenceprozivot.cz/kompetence-k-objevovani-a-orientaci-v-informacich/>. [cit. 2023-10-08].

Měkké kompetence. [Online]. Národní soustava povolání. C2017. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>. [cit. 2023-09-17].

Měkké kompetence. [Online]. Národní soustava povolání. C2017. Dostupné z: <https://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>. [cit. 2023-09-17].

Proaktivní v zaměstnání... [Online]. Národní pedagogický institut. 2021. Dostupné z: <https://vzdelavaniaprace.cz/celozivotnivni-v-zamestnani-co-to-znamen-a-vyplati-se-vam-byt-proaktivni/>. [cit. 2023-09-25].

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

Seznam tabulek

TABULKA Č. 1 - INTELIGENCE VS. MĚKKÉ DOVEDNOSTI	18
TABULKA Č. 2 - PŘÍKLAD SEZNAM ÚKOLŮ PRACOVNÍKA PODLE EISENHOWEROVA PRINCIPU	28

Seznam grafů

GRAF Č. 1 - POHLAVÍ.....	36
GRAF Č. 2 - STŘEDNÍ VZDĚLÁNÍ.....	37
GRAF Č. 3 - DÉLKA DOSAVADNÍCH PRACOVNÍCH ZKUŠENOSTÍ.....	37
GRAF Č. 4 - EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	38
GRAF Č. 5 - KOOPERACE (SPOLUPRÁCE).....	39
GRAF Č. 6 - KREATIVITA	39
GRAF Č. 7 - SAMOSTATNOST	41
GRAF Č. 8 - PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE	42
GRAF Č. 9 - CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	42
GRAF Č. 10 - AKTIVNÍ PŘÍSTUP.....	43
GRAF Č. 11 - VEDENÍ LIDÍ (LEADERSHIP)	44
GRAF Č. 12 - OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH	45
GRAF Č. 13 - VÝZNAM MĚKKÝCH KOMPETENCÍ PRO KARIÉROVÉ PORADCE	45

Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 - ÚROVNĚ MĚKKÝCH KOMPETENCÍ DLE CENTRÁLNÍ DATABÁZE KOMPETENCÍ	
--	--

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Úrovně měkkých kompetencí dle Centrální databáze kompetencí

a01	Efektivní komunikace
0	<ul style="list-style-type: none">• formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické• schopnost naslouchat druhým je omezená,• předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé
1	<ul style="list-style-type: none">• formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné,• mívá problémy s nasloucháním• informace předává ostatním pouze na vyžádání,• jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat
2	<ul style="list-style-type: none">• v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě• naslouchá ostatním bez větších obtíží,• sdílí informace,• reaguje přiměřeně na vzniklou situaci• jeho komunikace není vždy přesvědčivá
3	<ul style="list-style-type: none">• jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě,• naslouchá ostatním• reaguje asertivně na vzniklou situaci,• dokáže svým projevem zaujmout ostatní,• toleruje názory ostatních
4	<ul style="list-style-type: none">• formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni,• aktivně naslouchá ostatním• zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené,• dokáže prezentovat před skupinou• dokáže komunikaci otevřít,• vytváří prostředí, aby komunicovali i druzí,• vítá a rozvíjí názory ostatních• dokáže vyvolat konstruktivní konflikt,• vyžaduje zpětnou vazbu
5	<ul style="list-style-type: none">• formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni• praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností• zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené• dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit

	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi, • dokáže využívat konstruktivní konflikty • umí pracovat se zpětnou vazbou, • komunikuje s jinými kulturami
--	--

a02	Kooperace
0	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s ním je velmi problematická • ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli je zanedbatelná
1	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše pasivní než aktivní, • má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné • informace poskytuje jen na vyžádání
2	<ul style="list-style-type: none"> • je spíše aktivní než pasivní, • je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování • respektuje skupinové cíle, • informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí
3	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně spolupracuje, • do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli • směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, • sdílí a nabízí informace, • respektuje druhé a výsledky jejich úsilí
4	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, • významně přispívá k dosahování skupinových cílů • je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti • sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
5	<ul style="list-style-type: none"> • ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu • je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech

a03	Kreativita
0	<ul style="list-style-type: none"> • na změny a nové nápady reaguje negativně, preferuje stereotypní práci a postupy

	<ul style="list-style-type: none"> • nepřichází s novými náměty a nápady - ty v něm vyvolávají pocit ohrožení a odpor • bojí se rizik a vyhýbá se jim
1	<ul style="list-style-type: none"> • změnám se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“ • na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže vymyslet jednoduchá zlepšení • rizika vnímá jako přímé ohrožení, • riskantní řešení nevyhledává
2	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně zpracovává podněty z okolí • je schopný opakovaně přicházet s náměty na zlepšení resp. usnadnění své pracovní činnosti, zpravidla je však nedokáže samostatně připravit ani realizovat • rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně - snadno jej odradí od akce, nebo je podcení
3	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti • má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“ • rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí
4	<ul style="list-style-type: none"> • je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti • neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy • rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat
5	<ul style="list-style-type: none"> • podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí • je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí • systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy

a04	Flexibilita
0	<ul style="list-style-type: none"> • obtížně se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně • nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi, • je zatížen stereotypy • je vysoce závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů • přenášet pozornost mezi úkoly je pro něj velmi náročné

1	<ul style="list-style-type: none"> • obtížně se vyrovnává se změnami, • na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času • stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli, • potřebuje příklady a vzory • je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech • schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity
2	<ul style="list-style-type: none"> • akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny, • na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas • je schopen pozvolně překonávat stereotypy • je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno • stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá
3	<ul style="list-style-type: none"> • změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů • je schopen přijímat nové myšlenky • je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům • je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává • přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům • uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům
4	<ul style="list-style-type: none"> • změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává • nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému, • nebojí se rizika nepoznaných cest • je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti • přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav • je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
5	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost • je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení • zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy • vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci • trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti

a05	Uspokojování zákaznických potřeb
0	<ul style="list-style-type: none"> • vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný, • je uzavřený, má nechuť komunikovat • nezvládá emoce, reaguje agresivně v případě nátlaku • vyjadřuje se negativně o zákaznících nebo vlastní firmě

	<ul style="list-style-type: none"> • neví nic o potřebách zákazníka a ani se o ně nezajímá
1	<ul style="list-style-type: none"> • je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů, • komunikuje nedostatečně se zákazníkem • vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci • neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby
2	<ul style="list-style-type: none"> • má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby, • je schopný vstřícného chování • má obavy z nových kontaktů, • vyjednává instinktivně, • komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce • ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků
3	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby, • jeho chování je vstřícné, jednání příjemné • uvědomuje si odpovědnost za zákaznickovu spokojenost, • snaží se získat zpětnou vazbu • je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace • své emoce zvládá i ve vypjatých situacích, • zná svou firmu/produkt/zákazníky, • je loajální
4	<ul style="list-style-type: none"> • je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka, • jedná a komunikuje profesionálně • usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, • dokáže účinně vyjednávat • zvládá konfliktní situace, • přijímá osobní zodpovědnost
5	<ul style="list-style-type: none"> • je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům • systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování • zastává roli důvěryhodného poradce, • umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit

a06	Výkonnost
0	<ul style="list-style-type: none"> • nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý • jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos) • nereflktuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle • jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován
	<ul style="list-style-type: none"> • snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy

1	<ul style="list-style-type: none"> • snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku • problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu • vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován • dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu
2	<ul style="list-style-type: none"> • většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy • orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení • zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví, • formálně přijímá zpětnou vazbu • je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet, • dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority
3	<ul style="list-style-type: none"> • jeho výkon je spolehlivý a stabilní, • má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele • orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku • nemusí být příliš kontrolován, • reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb • dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority • je schopen určité míry sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování
4	<ul style="list-style-type: none"> • jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení • orientuje se na výkon a na výsledek (přínos), • konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje • jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu • je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování
5	<ul style="list-style-type: none"> • jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní • jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu • konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení • je schopen sebekontroly, • je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování

a07	Samostatnost
0	<ul style="list-style-type: none"> • je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou • neumí se samostatně rozhodovat, • je závislý na skupinovém myšlení, • necítí potřebu mít informace
1	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly • potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení, • podléhá skupinovému myšlení • přizpůsobuje se názoru ostatních
2	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu • vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje • je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu)
3	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby • řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu • někdy neodhadne správně své síly, • samostatně získává informace • je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů
4	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky • při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, • plánuje a je schopen se koncentrovat • rychle a pružně se rozhoduje • v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) • nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika
5	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení • při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit • plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat, • rychle a pružně se rozhoduje • v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) • nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

a08	Řešení problémů
0	<ul style="list-style-type: none"> • nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje, • vyhýbá se řešení problémů, je pasivní • neumí najít a definovat podstatu problémů
1	<ul style="list-style-type: none"> • pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení • zpravidla potřebuje pomoc druhých, • podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů • systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy, • kreativní je jen zcela výjimečně
2	<ul style="list-style-type: none"> • samostatně řeší jednodušší problémy • řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu • je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi, • snaží se využívat svou intuici a kreativitu
3	<ul style="list-style-type: none"> • přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně • dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů • dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna mu předcházet • většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení, • v případě potřeby dokáže řešit problém týmově
4	<ul style="list-style-type: none"> • dokáže definovat příčiny a následky problému, • využívá jak analytické, tak kreativní myšlení • dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci • podporuje motivující prostředí pro řešení problémů, • umí pracovat s prioritami • je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů
5	<ul style="list-style-type: none"> • jak samostatné, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy • na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení • vytváří motivující prostředí pro řešení problémů • je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů • dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení

a09	Plánování a organizování práce
0	<ul style="list-style-type: none"> • neplánuje, selhává ve výkonu, úkoly plní nahodile, • organizační věci řeší až ve chvíli, kdy jsou neodkladné • vyhodnocuje jen aktuální situaci
1	<ul style="list-style-type: none"> • je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity, • jeho výkon bývá často nestabilní, • nerozlišuje priority • zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad, • sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen • vyhodnocuje jen aktuální situaci
2	<ul style="list-style-type: none"> • je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány, • obvykle podává očekávaný výkon • plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti, • dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná • v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně • dokáže organizovat svoji činnost a výkon, • umí skloubit svou činnost s činností a plány ostatních
3	<ul style="list-style-type: none"> • plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí, • stabilně podává požadovaný výkon • dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná • vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje • plánuje potřebné zdroje a čas, • vyhodnocuje naplňování plánů • standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých
4	<ul style="list-style-type: none"> • plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí • snaží se svůj výkon neustále zlepšovat, • rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým • vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli, • pracuje s riziky • plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas • vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná • organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých
5	<ul style="list-style-type: none"> • vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje, • rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých

	<ul style="list-style-type: none"> • stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení, • předvídá rizika • plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas • sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, • deleguje
--	--

a10	Celoživotní učení
0	<ul style="list-style-type: none"> • necítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj • nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů
1	<ul style="list-style-type: none"> • je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat, • jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky • je schopen si osvojit nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi • přijímá nové informace, přestože někdy naučené obtížně aplikuje do praxe • svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit do budoucna
2	<ul style="list-style-type: none"> • vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů • při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii • je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije • dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb • naučené používá v praxi, • zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně
3	<ul style="list-style-type: none"> • je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem • vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe • ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby, • aktivně se vzdělává • zná své silné a slabé stránky, • své silné stránky dále rozvíjí • umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb, • při osvojování nových dovedností je vytrvalý
	<ul style="list-style-type: none"> • definuje své budoucí vzdělávací potřeby • aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe • umí se motivovat ke vzdělávání

4	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat • pro ostatní může být zdrojem informací • zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví • automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání
5	<ul style="list-style-type: none"> • aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru • dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí, • podporuje osobní rozvoj druhých • sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)

a11	Aktivní přístup
0	<ul style="list-style-type: none"> • je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě • nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat bez toho, aniž by mu to někdo přikázal
1	<ul style="list-style-type: none"> • plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden, • spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních • k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván, • neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí
2	<ul style="list-style-type: none"> • k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat • dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních • neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit
3	<ul style="list-style-type: none"> • zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován • je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace • reaguje na nabízené možnosti a příležitosti
4	<ul style="list-style-type: none"> • je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti • je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady, • angažuje se nad rámec běžných povinností • předvídá překážky a činí preventivní opatření

	<ul style="list-style-type: none"> vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci
5	<ul style="list-style-type: none"> je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle, předvídá situace a přijímá opatření hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti, zapojuje ostatní do svých projektů

a12	Zvládání zátěže
0	<ul style="list-style-type: none"> není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikaří a ztratí koncentraci v zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, nezvládá vlastní emoce nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky okamžitě se vzdá, od problémových situací/lidí utíká, nedůvěřuje sobě i ostatním, má obavy ze selhání
1	<ul style="list-style-type: none"> zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí, příliš si nevěří neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti při monotónních úkolech po čase selhává následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci
2	<ul style="list-style-type: none"> v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon zvládá stres, v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu
3	<ul style="list-style-type: none"> v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži

	<ul style="list-style-type: none"> • neúspěch bere jako součást života a ustojí jej, • je schopen požádat o pomoc • uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon • vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává • změny akceptuje a přizpůsobuje se jim • je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost • ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi • přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží
4	<ul style="list-style-type: none"> • podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý • neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, • změny vnímá jako samozřejmost, vítá je • při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení, • nenechá se odradit • rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli • ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity, • ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem
5	<ul style="list-style-type: none"> • odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup • vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku, • z neúspěchu se poučí a přijímá opatření • při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení • při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl • v zátěžových situacích je oporou druhým • je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých • má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti

a13	Objevování a orientace v informacích
0	<ul style="list-style-type: none"> • informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím • výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky, • získané informace si neověřuje • technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně • získané informace využívá nahodile či nestrukturovaně
1	<ul style="list-style-type: none"> • informace přijímá účelově, • dohledávání informací je často stereotypní

	<ul style="list-style-type: none"> informace umí třídit / uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje informace předá dál, ví-li kam
2	<ul style="list-style-type: none"> je-li motivován okolím, vyhledává další informace, viditelné nejasnosti ověřuje dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat technologie umí rozpoznat podstatné informace, třídit je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje vytváří základní jednoduchou dokumentaci
3	<ul style="list-style-type: none"> informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací srovnává, posuzuje a ověřuje si informace orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil
4	<ul style="list-style-type: none"> cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů v informacích dokáže vidět možné příležitosti, využívá netradiční zdroje informací strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem umí pracovat s technologiemi pokrokově
5	<ul style="list-style-type: none"> propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní, řídí informační toky je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je

a14	Vedení lidí (leadership)
0	<ul style="list-style-type: none"> odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá

	<ul style="list-style-type: none"> • stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém • vyzařuje z něj negativní očekávání, což může odrazovat a demotivovat jeho podřízené • nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených
1	<ul style="list-style-type: none"> • snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno • operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy • nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní
2	<ul style="list-style-type: none"> • přijímá zodpovědnost za tým (většinou malý max. do 10 pracovníků) • svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority • dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem • věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti
3	<ul style="list-style-type: none"> • chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní • efektivně vede porady, definuje společné cíle, • ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám • kontroluje realizaci cílů a úkolů, • využívá formální autoritu a moc správným způsobem • snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle • chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány • podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání
4	<ul style="list-style-type: none"> • jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření • snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky • je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem • chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce • zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení

	<ul style="list-style-type: none"> školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje
5	<ul style="list-style-type: none"> je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny, odpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.

a15	Ovlivňování ostatních
0	<ul style="list-style-type: none"> nevykazuje žádné usilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné nechápe, že je nutné pochopit posluchače a přizpůsobit se jim
1	<ul style="list-style-type: none"> vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí jeho verbální i neverbální projev (dikce, akcent,...) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho tréma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů
2	<ul style="list-style-type: none"> podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta, čísla, účel a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, demonstrací atd. pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami

	<ul style="list-style-type: none"> • přestože si je vědom zájmů a motivace posluchačů, odmítá se jim přizpůsobovat
3	<ul style="list-style-type: none"> • cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů • předvídá účinek jednání, prezentace a vystupování • kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit • velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu • zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou
4	<ul style="list-style-type: none"> • své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit • předvídá a připravuje se na reakce druhých • vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých • záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv • jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače • téma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní • po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce • využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování
5	<ul style="list-style-type: none"> • navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů • mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokáží cíleně působit na druhé • aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní • praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu • dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc • jeho projev a prezentace jsou charismatické, provokuje v dobrém slova smyslu • vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat • jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce

Zdroj: Měkké kompetence (2023)