

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Uplatnění soft skills pohledem vzdělavatele

Bakalářská práce

Autor: Natálie Rývová

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

2021

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Uplatnění soft skills pohledem vzdělavatele

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 podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

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

V dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Karlu Němejcovi, Ph.D. za jeho ochotu a trpělivost při zpracování bakalářské práce, za cenné rady a připomínky a odborné vedení. Dále děkuji všem zúčastněným vzdělavatelům za jejich vlídnou spolupráci.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce na téma Uplatnění soft skills pohledem vzdělavatele bylo charakterizovat vybrané měkké dovednosti, posoudit jejich využití a rozvoj mezi vzdělavateli a v kurzech dalšího vzdělávání.

Teoretická část práce byla zaměřena na soft skills a jejich obecnou charakteristiku. Dále se věnovala rozdělení vybraných měkkých dovedností, jejich využití v pracovní sféře, ve školství a v osobním životě a možnostem jejich rozvoje.

Praktická část řešila formou průzkumu pohled vzdělavatelů a školitelů na problematiku využití měkkých dovedností v kurzech dalšího vzdělávání. Průzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, které probíhalo elektronicky zasláním internetového dotazníku vybraným vzdělavatelům.

Výsledky průzkumného šetření prokázaly, že z pohledu oslovených vzdělavatelů je nejdůležitější a zároveň nejvyužívanější měkkou dovedností efektivní komunikace. Dalšími nejčastěji uplatňovanými dovednostmi se ukázaly být aktivní přístup a kooperace. Z výsledků průzkumu je zřejmé, že každý z dotazovaných vzdělavatelů cítí potřebu nadále rozvíjet měkké dovednosti u sebe i u svých klientů.

Klíčová slova

Měkké dovednosti, vzdělavatel, uplatnění, kompetence, kurz.

Abstract

The aim of the bachelor's thesis on the topic of Use of Soft Skills from the Perspective of Educators was to characterize selected soft skills and assess their use and development among educators and in further education courses.

The theoretical part of the work was focused on soft skills and their general characteristics. It's also focused on the distribution of selected soft skills, their use in the work sphere, in education and in personal life and the possibilities of their development.

The practical part is addressed in the form of a survey the view of educators and trainers on the issue of use of soft skills in further education courses. The survey was carried out through a questionnaire survey, which took place electronically by sending an online questionnaire to selected educators.

The results of the survey showed that from the point of view of the addressed educators, effective communication is the most important and at the same time the most used soft skill. The other most frequently applied skills proved to be an active approach and cooperation. It is clear from the results of the survey that each of the interviewed educators feels the need to further develop soft skills in themselves and in their clients.

Keywords

Soft skills, educator, use, competence, course.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1 Cíl a metodika	11
1.1 Cíl	11
1.2 Metodika práce	11
2 Měkké dovednosti a jejich charakteristika	12
2.1 Kompetence	12
2.2 Definice soft skills	13
2.3 Význam a využití měkkých dovedností	15
2.4 Emoční inteligence	16
3 Obecná klasifikace soft skills	17
3.1 Osobní kompetence	17
3.2 Sociální kompetence	17
3.3 Metodické kompetence	18
4 Vybrané soft skills	19
4.1 Efektivní komunikace	19
4.2 Kooperace (spolupráce)	21
4.3 Kreativita	22
4.4 Flexibilita	23
4.5 Uspokojování zákaznických potřeb	24
4.6 Výkonnost	25
4.7 Samostatnost	26
4.8 Řešení problému	27
4.9 Plánování a organizace práce	29

4.10	Celoživotní učení	30
4.11	Aktivní přístup	31
4.12	Zvládání zátěže.....	32
4.13	Objevování a orientace v informacích	36
4.14	Vedení lidí (leadership).....	38
4.15	Ovlivňování ostatních	39
5	Rozvíjení měkkých dovedností.....	41
PRAKTICKÁ ČÁST		42
6	Průzkumné šetření.....	42
6.1	Charakteristika respondentů.....	42
7	Vyhodnocení průzkumného šetření	43
7.1	Výsledky průzkumu	43
7.2	Souhrn výsledků průzkumného šetření	50
7.3	Pohled autorky na problematiku uplatnění soft skills	50
ZÁVĚR		53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		55

ÚVOD

Bakalářská práce na téma Uplatnění soft skills pohledem vzdělavatele se bude zabývat problematikou měkkých dovedností, jejich charakteristikou a uplatněním vzdělavatelů v kurzech dalšího vzdělávání. Měkké dovednosti jsou velice obecný pojem, pod kterým se skrývá nepřeberné množství dovedností a schopností, které uplatňujeme nejen v zaměstnání, ale rovněž při každodenních činnostech. Většina z nás se v minulosti již ucházela o nějaké zaměstnání nebo alespoň psala svůj vlastní strukturovaný životopis. Při zjišťování informací, jak správně životopis napsat a co v něm vyzdvihnout, se setkáme s pojmy jako je flexibilita, ochota učit se novým věcem, schopnost pracovat v týmu nebo třeba komunikativnost. Ale víme vlastně, co tyto pojmy ve skutečnosti znamenají a zda je skutečně ovládáme?

Peters-Kühlingerová a John (2007, s. 14) uvádí, že „bez toho, aniž u přijímacího pohovoru shrnete své silné a slabé stránky, což nutně předpokládá přemýšlení o vlastních emocionálních schopnostech, nemůžete dnes uspět u žádného pohovoru – nezávisle na tom, o čem se mluví“.

U přijímacího pohovoru by však zájem firmy o měkké dovednosti uchazeče neměl skončit, je totiž důležité tyto dovednosti rozvíjet a pěstovat v průběhu celé kariéry. Tuto domněnku potvrzuje i Marco Siegrist, který tvrdí, že nabývání měkkých dovedností je celoživotní proces, který je udržován novým učením a přeučováním (Holst, Siegrist, 2001, s. 27).

S měkkými dovednostmi se setkáme především na vedoucích a manažerských pozicích. Právě tyto pozice totiž vyžadují umění komunikovat s lidmi, umět zvládat nátlak, který je na nás vyvíjen a schopnost efektivního vedení lidí. Je pravdou, že měkké dovednosti jsou obtížněji měřitelné než ty odborné, ale existuje řada testů, pomocí kterých si můžeme ověřit, jakými soft skills oplýváme a na jaké úrovni.

V prvních dvou kapitolách definuji pojmy kompetence a měkké dovednosti a zaměřím se na jejich využití jak ve školství, tak v pracovní sféře. Následně charakterizuji jednotlivé soft skills a možnosti jejich dalšího rozvoje. Při kategorizaci jednotlivých měkkých dovedností se budu opírat o rozdělení zprostředkované Centrální databází kompetencí, kterou spravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, které lze nalézt

na internetové adrese www.kompetence.nsp.cz. Rozdělení podle Centrální databáze kompetencí jsem vybrala z toho důvodu, že jej považuji za přehledné a popisuje všechny základní měkké dovednosti.

Cílem předložené práce je zjistit, jak je na soft skills nahlíženo z pohledu vzdělavatelů a jaké dovednosti nejvíce využívají a uplatňují ve svých kurzech dalšího vzdělávání. Při naplňování tohoto cíle budu vycházet z dostupné odborné literatury a z odborných článků zabývajících se touto problematikou. Získávání informací a obstarávání relevantních zdrojů pro zpracování bakalářské práce je omezeno mimořádnou epidemiologickou situací, z toho důvodu budu čerpat i z množství internetových zdrojů. Následně budu informace zjišťovat pomocí dotazníkového šetření, které bude probíhat elektronickou formou, a to zasláním dotazníků vybraným vzdělavatelům. Výsledky následně vyhodnotím a případně z nich vyvodím doporučení pro další praxi.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

1.1 Cíl

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit měkké dovednosti, jejich členění a význam. Dále pak zjistit, jak je na využití soft skills nahlíženo z pohledu vybraných vzdělavatelů.

1.2 Metodika práce

Teoretická část bakalářské práce vycházela z dostupné odborné literatury a odborných internetových článků, pomocí nichž byly definovány jednotlivé měkké dovednosti, jejich členění a význam.

Navázala praktická část práce, jejímž hlavním cílem bylo zjistit, jak na problematiku uplatnění a rozvoje měkkých dovedností nahlízejí vybraní vzdělavatelé. Naplnění tohoto cíle proběhlo pomocí elektronického dotazníkového šetření.

Průzkumné šetření bylo prováděno pomocí internetového dotazníku, který byl po předchozí domluvě s vybranými vzdělavateli distribuován na jejich e-mailové adresy. Dotazník byl sestaven tak, aby otázky směřovaly k danému cíli bakalářské práce, byly zvoleny jak uzavřené otázky, tak otázky s otevřenou odpovědí. Sběr dat probíhal v období od 14. 2. 2021 do 28. 2. 2021, tedy po dobu dvou týdnů.

Dotazník byl vytvořen pomocí internetového nástroje www.surveymonkey.com, pomocí něž probíhalo i samotné průzkumné šetření a následné vyhodnocení výsledků. Skládal se z 15 otázek, z nichž první tři byly osobního rázu a týkaly se pohlaví, věku a délky vzdělavatelé praxe. Další otázky se zaměřovaly na konkrétní problematiku, tedy na uplatnění měkkých dovedností a jejich rozvoj.

Do průzkumného šetření se zapojilo celkem 26 vzdělavatelů, lektorů a školitelů, kteří působí jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru. Všechny dotazníky byly validní a byly do průzkumného šetření použity.

V závěru práce byly výsledky průzkumu vyhodnoceny a z nich vyvozena doporučení pro praxi.

2 Měkké dovednosti a jejich charakteristika

Pokud se někdo v dnešní době uchází o pracovní místo, zaměstnavatel mnohdy nebude nahlížet pouze na jeho odborné znalosti a stupeň dosaženého vzdělání, ale především na to, na jaké úrovni jsou jeho měkké dovednosti a kompetence. Důraz bude klást například na to, v jaké míře je schopen kritického myšlení a na jaké úrovni jsou jeho komunikační schopnosti.

Přesto mnoho lidí neví, co vlastně soft skills jsou a jaké dovednosti se mezi ně řadí, blíže problematiku objasňuje následující kapitola.

2.1 Kompetence

V první řadě je potřeba definovat termín kompetence. Je to soubor dovedností a schopností, kterými je člověk v určité míře vybaven.

Termín kompetence může mít několik významů a může na něj být nahlíženo z různých pohledů. Existuje hned několik definic, autoři se zpravidla neshodují na jediné, avšak podstatou se neliší.

Například Centrální databáze kompetencí vymezuje termín kompetence jako souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřuje předpoklady k výkonu určitého souboru činností.

Kubeš (2004, s. 26) ve své knize popisuje, že pokud je pracovník kompetentní ke splnění svěřeného úkolu na vynikající úrovni, znamená to, že splňuje tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v takovém chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v takovém prostředí chování použít.

Podle Kubeše lze druhý předpoklad splnit o něco obtížněji, jelikož se jedná o postoje a celkovou životní filosofii, zatímco předpoklad první hovoří o vědomostech a dovednostech jako takových, ty lze rozvíjet poměrně snadno.

Z praktického hlediska má pak podle Kubeše (2004, s. 27) smysl hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Vyžadované kompetence lze lehce identifikovat, pokud víme, jaké nároky bude na člověka klást konkrétní pozice. Úroveň těchto kompetencí je pak možné u uchazečů snadno měřit.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 25-27) uvádí, že společnost může chápat termín kompetence jako synonymum k tomu mít oprávnění či pravomoc o něčem rozhodovat. V takovém případě můžeme chápat kompetenci také ve vztahu s autoritou a mocí. To podtrhuje pozici člověka ve společnosti.

Oproti tomu popisují kompetence jako specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postojů, které člověk využívá k úspěšnému řešení různých úkolů a životních situací. Umožňují mu naplnění jeho životních cílů ve všech hlavních aspektech.

„Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za své rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27)

V posledních letech se začal vymezovat také pojem klíčové kompetence, a to hlavně ve spojitosti se vzděláváním. Belz a Siegrist (2001, s. 174) uvádějí, že klíčové kompetence jsou takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života.

2.2 Definice soft skills

S kompetencemi je úzce spojen již zmiňovaný termín soft skills překládaný do českého jazyka jako měkké dovednosti. Ačkoli se tento termín dostává více do povědomí jak mezi uchazeči o zaměstnání, tak mezi manažery, zaměstnavateli apod., existuje mnoho lidí, kteří nevědí, co si pod měkkými dovednostmi představit, přestože je v životě pravděpodobně používají. Blíže ho popíše několik následujících definic.

Peters-Kühlinger (2007, s. 13) ve své knize uvádí, že termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se člověk dovede vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samým. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence.

Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory, jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty apod.

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

V uvedených dvou definicích autoři kladou důraz na lidskou stránku měkkých dovedností, a to z toho důvodu, že jsou úzce spjaty s emoční inteligencí člověka. Často pracují s tím, jak se člověk dovede vcítit do druhých a jak naopak umí pracovat se svými vlastními emocemi, například když je vystaven stresu.

Měkké kompetence lze také chápat v souvislosti se sférou práce, v Centrální databázi kompetencí jsou popsány jako „soubor požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné“.

„Člověk – osobnost s rozvinutými soft skills – je schopen dobře pozorovat druhé i sebe, dokáže se vcítit do druhých a efektivně a kultivovaně s nimi komunikovat.“ (Heinová, 2008, s. 83)

Podle Heinové (2008, s. 81) se jedná o nové vyjádření významnosti osobních vlastností a dovedností, díky kterým může jedinec, například zaměstnanec, efektivně spolupracovat s ostatními v rámci firemních struktur a zčásti i mimo ně. Tyto dovednosti je však podle ní dobré vidět v kontrastu, ne však v protikladu, s takzvanými tvrdými dovednostmi. Mezi ně patří dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti, které jsou důležité pro výkon samotné pracovní pozice.

Thebalancecareers.com uvádí, že tvrdé dovednosti jsou ty, které se lze během života naučit například ve škole, čtením knih, absolvováním kurzů apod. Jsou lehce měřitelné a prokazatelné, například certifikátem nebo praktickou zkouškou. Patří mezi ně například počítačové dovednosti, právní znalosti a jazykové dovednosti.

„Tvrdé dovednosti mají souvislost s inteligenčním kvocientem každého jedince a patří mezi ně jazykové, logicko-matematické a vizuálně-prostorové formy inteligence, zatímco měkké dovednosti se zabývají dovednostmi v oblasti mezilidských vztahů a tím, jak pracujeme sami na sobě.“ (Muhleisen, Oberhuber, 2008, s. 22)

2.3 Význam a využití měkkých dovedností

O využití měkkých dovedností se hovoří zejména v pracovní sféře. Tyto dovednosti lze však využívat i v osobním životě, například při komunikaci nebo řešení konfliktů.

Managementmania.cz uvádí, že soft skills mají význam zejména na manažerských a vedoucích pozicích, jelikož na těchto pozicích není kladen tak vysoký důraz na odborné znalosti.

Balcar a Knob (2016, s. 24) rozdělují měkké dovednosti podle uplatnění na:

- kompetence pro trh práce,
- kompetence do škol,
- kompetence pro život.

Nejvíce se pak Balcar a Knob (2016, s. 21) zaměřují na rozvoj a využití měkkých dovedností ve školním prostředí, tam zahrnují například kompetence pro efektivní komunikaci, k řešení problémů nebo kompetenci k objevování a orientaci v informacích.

Mühlenstein a Oberhuber (2008, str. 22) zmiňují také výsledky studie, při které bylo zjištěno následující:

- Úspěšní manažeři mají vysoce rozvinuté sociální a emocionální kompetence,
- Společnosti, ve kterých jsou rozvinuté sociální dovednosti, uplatňují lépe management znalostí.
- Společnosti orientované na týmovou práci jsou významně efektivnější.

- Zaměstnanci jsou více spokojeni ve firmách, které kladou důraz na rozvoj měkkých dovedností.

Měkké dovednosti tedy mají opravdu široké využití, význam mají jak ve školním prostředí, tak na trhu práce.

2.4 Emoční inteligence

S měkkými dovednostmi úzce souvisí pojem emoční inteligence. Je to schopnost vnímat vlastní pocity i pocity druhých lidí a přiměřeně na ně reagovat. Je to schopnost, pomocí které dovedeme hovořit o vlastních pocitech a komunikovat o nich s ostatními lidmi. Emoční inteligence hraje neopomenutelnou roli v posuzování jak osobního, tak profesního života (Pletzer, 2009, s. 14).

Goleman (1997, s. 42-43) hovoří o emoční inteligenci jako o schopnosti dokázat sám sebe motivovat a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci. S její pomocí dovedeme ovládat svoje pohnutky a odkládat uspokojení na později. Pomáhá nám ovládat náladu a zabránit nervozitě a úzkosti. Ovlivňuje kvalitu myšlení, vcítění se do situace druhého člověka a napomáhá lidem v obtížných chvílích nepropadat panice a neztrácet naději.

Podle Golemana máme tedy dva druhy myšlení a dva odlišné druhy inteligence: emoční a racionální. To, jak úspěšný člověk v životě bude, nezávisí pouze na IQ, ale také na úrovni emoční inteligence. Bez ní není člověk schopen využít všech svých potenciálů.

Emoční inteligenci je možné chápat také jako predikátor úspěchu na pracovišti díky její významné spojitosti s transformujícím vůdcovstvím, schopností posilovat soudržnost skupiny. Podporuje také správnou zpětnou vazbu při hodnocení výkonu, posiluje loajalitu vůči organizaci a pomáhá při umisťování pracovníků (Schulze, Roberts, 2007, str. 271–275).

Schulze a Roberts dále hovoří o důležitosti emoční inteligence při pohovoru, jakožto vstupní brány do zaměstnání. Emočně inteligentní uchazeč totiž dovede v tazateli vyvolávat pozitivní pocity, čímž zvyšuje pravděpodobnost přijetí.

3 Obecná klasifikace soft skills

Mühleisen a Oberhuber (2008) rozdělují měkké kompetence do tří skupin, a to na:

- osobní,
- sociální,
- metodické.

3.1 Osobní kompetence

Tyto kompetence souvisí především s tím, jak člověk působí na ostatní v určitých situacích, nebo jak pracuje sám na sobě, pokud se mu zrovna práce duševně či fyzicky nedaří. Osobní kompetence je potřeba neustále rozvíjet a pracovat s nimi. Je potřeba, aby si byl člověk vědom svých silných a slabých stránek, jedině tak o nich dovede přesvědčit ostatní (Mühleisen a Oberhuber, 2008).

Mezi osobní kompetence patří například sebereflexe, sebemotivace, vědomí rizika a odolnost vůči stresu.

3.2 Sociální kompetence

Sociální dovednosti se nejvíce projevují ve vztazích s druhými lidmi. Tím se rozumí vnímavost vůči lidem, schopnost odhadnout jejich úmysly a potřeby. Do této oblasti lze zařadit také schopnost navazovat kontakty a pěstovat vztahy. Důležitým aspektem pěstování vztahů s lidmi je určitá míra zachování taktu a umění chovat se přiměřeně k situaci (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 91).

Mezi tyto kompetence Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 91) řadí:

- schopnost integrace a týmové práce,
- schopnost motivovat a vést,
- pozornost a empatie,
- schopnost řešit konflikty,
- znalost lidí, takt a styl.

K tomu dodávají, že nejdůležitějším základem pro rozvoj měkkých dovedností je právě pozornost, s tou je potřeba začít u sebe samého.

3.3 Metodické kompetence

Tyto kompetence doplňují obě podstatné oblasti měkkých dovedností, osobní a sociální kompetence. Obecné metody zvládnání úkolů patří k základním nástrojům každé profese (Mühleisen a Oberhuber, 2008, s. 146-147).

Podle Mühleisena a Oberhubera sem patří schopnosti:

- prezentovat,
- kreativně řešit problémy,
- vést a moderovat porady,
- vizualizovat,
- rétoricky přesvědčit a vyjednávat,
- zacházet s časem,
- zpracovávat informace,
- připravovat rozhodnutí.

4 Vybrané soft skills

Kapitola je zaměřena na konkrétní měkké dovednosti a jejich charakteristiku. V literatuře lze dohledat různá rozdělení měkkých dovedností. Všechny tyto dovednosti se totiž navzájem překrývají a zpravidla nefunguje jedna bez druhé. Předložená práce se řídí klasifikací zveřejněnou Národní soustavou povolání. Na internetových stránkách Národní soustavy povolání je možné najít katalog kompetencí spolu s jejich rozdělením do pěti úrovní na základě obtížnosti jejich zvládnutí.

Národní soustava povolání popisuje následující kompetence:

- efektivní komunikace,
- kooperace (spolupráce),
- kreativita,
- flexibilita,
- uspokojování zákaznických potřeb,
- výkonnost,
- samostatnost,
- řešení problému,
- plánování a organizace práce,
- celoživotní učení,
- aktivní přístup,
- zvládání zátěže,
- objevování a orientace v informacích,
- vedení lidí (leadership),
- ovlivňování ostatních.

4.1 Efektivní komunikace

Komunikace je součástí každodenního života lidí. Vyskytuje se v několika různých podobách, například jako verbální a neverbální komunikace, elektronická komunikace apod. Je pro člověka přirozená, neboť je to nástroj, který slouží k předávání informací, vyjadřování názorů a k vedení diskuzí. Lidé si mnohdy neuvědomují, zda komunikují s druhými efektivně a jakých komunikačních chyb se případně dopouštějí.

Komunikace nespočívá pouze v předání informace, ale jde hlavně o to, aby se informace dostala k příjemci a byla jím správně pochopena. V tom spočívá podstata efektivní komunikace.

Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se, tento termín označuje i styk, spojení, souvislost. Obecně platná definice komunikace v tomto smyslu neexistuje a většina autorů popisuje komunikaci s přihlédnutím ke svému konkrétnímu zaměření (Vymětal, 2008).

„V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o mnohem více, jde o sebeprezentaci o sebepotvrzení. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci informace. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování, či usnadňování porozumění.“ (Mikuláščík, 2003, s. 19)

V pracovní sféře hraje komunikace významnou roli, neboť se používá ke sdělování informací při rozhodování, k motivaci zaměstnanců, k zadávání úkolů, k poskytování zpětné vazby a k určování cílů (Vymětal, 2008, s. 26).

Spolu s uměním komunikace a efektivním sdělováním informací je neméně důležité aktivně naslouchat. Právě aktivní naslouchání totiž z komunikace dělá efektivní nástroj.

De Vito (2008, s. 103) nahlíží na naslouchání jako na soubor dovedností zahrnující pozornost a soustředění, zapamatování, hodnocení a zpětnou vazbu. Podle něj se může proces naslouchání pokazit v jakékoliv z uvedených fází, posilováním těchto jednotlivých fází lze zvyšovat svou schopnost naslouchat.

Schopnost aktivního naslouchání člověku pomáhá ověřovat, zda správně pochopil sdělení. Aktivním nasloucháním mimo jiné dává druhému najevo, že vnímá jeho pocity. Existují tři techniky, které pomáhají rozvíjet aktivní naslouchání: parafrázování myšlenek druhého, vyjadřování svého pochopení a kladení otázek (De Vito, 2008, s. 114).

4.2 Kooperace (spolupráce)

Člověk je tvor společenský, tudíž nedovede vykonávat všechny činnosti sám. Lidé se proto při vstupu na trh práce bez této dovednosti neobejdou. Ve většině případů vykonávají své povolání v nějakém kolektivu, s kolegy a nadřízenými, a zcela nevyhnutelně se pak ocitají v situacích, kdy je potřeba spolupracovat neboli kooperovat.

Palán (2002, s. 104) popisuje kooperaci jako stav vzájemné součinnosti a spolupůsobení. Je to proces, jehož účastníci se podílejí na realizaci společného cíle, přičemž tento cíl může být i osobního rázu. Uvádí, že na tomtéž principu je postaveno i takzvané kooperační učení, což je vedení k cílové práci a společné řešení obtížnějšího úkolu. Proto je dnes na kooperaci nahlíženo jako na samostatnou manažerskou funkci, která je nepostradatelná, chceme-li dosáhnout souznění mezi úsilím jednotlivce a dosažením skupinových cílů.

Při kooperaci je důležitá vzájemná důvěra. Účastníci procesu nesmí být soutěživí a prosazovat vlastní názory na úkor společného cíle. Při spolupráci je tedy potřeba potlačit vlastní egoistické potřeby.

Při výběru jednotlivců pro výkon skupinové práce je potřeba dbát na to, aby nebyli všichni členové skupiny podobné povahy. Jednotliví členové týmu by měli mít základní vlastnosti jako například odolnost vůči stresu, komunikativnost, loajalitu. Nejdůležitější roli pak hraje vedoucí týmu, který zajišťuje důvěru mezi všemi členy týmu a má veliký vliv na to, jak tým funguje, jaká v něm panuje atmosféra a případně by měl být schopen řešit konflikty v týmu. Takový vedoucí by měl rozvíjet v týmu diskuzi, zadávat úkoly a kontrolovat jejich plnění a motivovat ostatní.

Horváthová (2008, s. 40-41) hovoří o tom, že rozdělení rolí v týmu je nespočet. Podle ní je nejznámější typologie týmových rolí ta, kterou popsal R. Meredith Belbin. Ten stanovil devět týmových rolí, které rozdělil do tří skupin:

1. Role „sociální“, orientované na lidi:

- koordinátor,
- týmový pracovník,
- vyhledávač zdrojů.

2. Role „akční“, orientované na akci:

- formovač,
- realizátor,
- dokončovatel.

3. Role „mentální“, orientované na myšlení:

- specialista,
- myslitel,
- vyhodnocovatel.

Horváthová (2008, s. 25-26) mimo jiné popisuje, jaký má vlastně týmová práce význam. Má své výhody i nevýhody. Mezi přínosy lze zařadit zejména to, že fungováním týmu se propojí znalosti a dovednosti jednotlivých členů. Ti obvykle odvedou více práce a vymyslí více možných řešení problému. Výhodou spolupráce je také vzájemná motivace a eliminace chyb jednotlivce. Ne všechny úkoly a problémy je však vhodné řešit v týmu, při úkolech vyžadujících menší kreativitu či nestandardní postup je výhodnější použít individuální přístup.

4.3 Kreativita

Nikdy předtím se nekladl na kreativitu a tvořivé myšlení takový důraz, jako je tomu dnes. Firmy od svých zaměstnanců požadují neotřelá řešení problémů, vynalézavost a inovaci. Psycholog Joy Paul Guilford v minulosti rozdělil myšlení na konvergentní a divergentní. Pod konvergentním myšlením si lze představit takové, které se snaží najít zpravidla jednu správnou odpověď. Oproti tomu myšlení divergentní hledá větší množství odpovědí, které jsou pro člověka přijatelné. Guilford hovoří také o tom, že se nejedná pouze o myšlení, ale také o osobnostní vlastnosti a motivaci jedince.

Z hlediska psychologie je za kreativitu považováno takové myšlení, které je originální, aplikovatelné, správné a které je pro něco přínosem. V minulosti bylo zpracováno nespočet studií na téma, zda je kreativita ovlivněna výchovou a prostředím, v němž lidé vyrůstají, nebo zda se jedná o genetickou predispozici. Existuje hned několik pohledů na tvořivost, jedním z nich je ten, že existuje skupina lidí, která disponuje tvořivostí. V tomto pojetí je tedy na tvořivost nahlíženo jako na

něco velmi elitního a specifického. Pravdou je, že kreativní myšlení je ovlivněno několika faktory – sociálním, psychologickým i biologickým.

Ani na definici tvořivosti se vědci dodnes neshodují a ani na tom, zda je lepší zaměřit se na proces, který vede ke konečnému výsledku, nebo na výsledný produkt, tedy na samotný cíl procesu tvořivosti.

Hlavsa (1985, s. 37) o kreativitě říká, že je to schopnost člověka vytvářet myšlenky jakéhokoli druhu, které jsou v podstatě nové a pro jejich autory byly dříve neznámé.

Žák (2004, s. 29) chápe kreativitu jako:

- schopnost si představit nebo vymyslet něco nového a tvořit nápady, myšlenky, řešení za pomoci kombinování nebo změny,
- postoj jednotlivce, který charakterizuje souhlas se změnami a novinkami, flexibilní pohled na věc a ochotu přijímat nové myšlenky,
- proces charakterizovaný nepřetržitým přemýšlením nad novými řešeními, tvrdou prací a řádem.

Lze předpokládat, že lidé s hojným počtem životních zkušeností mají větší tendence ke kreativnímu myšlení. Tvořivost totiž bezprostředně závisí na počtu asociací a myšlenkových spojení (Svatošová, 2010, s. 18).

Kreativitu pak Svatošová (2010, s. 19) popisuje jako „soubor znalostí a zkušeností, který na základě umělecké, vědecké či jiné tvůrčí činnosti umožňuje realizovat nové nápady a tím také umožňuje pokrok celé společnosti“.

4.4 Flexibilita

Mnozí uchazeči o zaměstnání často zařazují právě tuto měkkou dovednost mezi své silné stránky, je to totiž jedna z dovedností, kterou zaměstnavatelé po svých zaměstnancích nejvíce požadují. Společnost se neustále vyvíjí a mění, je tedy potřeba umět se těmto změnám pohotově přizpůsobit. Nejedná se pouze o přizpůsobení se pracovní době, ale také novým situacím a o ochotu pozměnit své zvyklosti a názory. Může se zdát, že zařazení této dovednosti do životopisu je klišé, avšak zaměstnavatelé tuto dovednost požadují právě z toho důvodu, že vyhledávají jedince, kteří se umí rychle adaptovat v novém prostředí.

Hartl a Hartlová (2009, s. 166) ve svém Psychologickém slovníku rozdělují flexibilitu na:

- duševní – schopnost přizpůsobit a měnit své myšlení a chování na základě situace,
- kognitivní – schopnost předimenzovat své vědomosti tak, jak to situace vyžaduje, jedná se spíše o tvořivé procesy než o vyhledávání již existujících schémat.

O osobní (duševní) flexibilitě hovoří i Urban (2003, s. 41), který ji popisuje jako schopnost, a hlavně ochotu změnit zavedené zvyklosti. Podle něj tento přístup zjistíme až po přijetí kandidáta, vhodným položením otázek při přijímacím pohovoru si můžeme utvořit představu o tom, jak přizpůsobivý uchazeč je.

Flexibilita nevyjadřuje pouze přizpůsobivost a časovou dostupnost zaměstnance, ale lze o ní hovořit také ve spojení s pracovní dobou (práce o víkendu, možnost práce z domova apod.). Je tak možné ji považovat za jeden z benefitů, které mohou firmy svým zaměstnancům nabízet.

4.5 Uspokojování zákaznických potřeb

Základní strategií a úkolem každé firmy je uspokojení potřeb zákazníka k dosažení jeho maximální spokojenosti. Osobní přístup a porozumění zákazníkovi a jeho potřebám je totiž jeden z nejučinnějších nástrojů, jak se v dnešní době dovedou firmy odlišit od konkurence.

Spáčil (2003) popsal základní principy péče o zákazníky. Radí mezi ně:

- Otevřenost – zákazník se na podnik obrací s dojmem, že se jedná o nejlepšího dodavatele služby. Čím otevřeněji popíše své potřeby, tím lépe je pak společnost schopná vyhovět jeho přáním. Tato otevřenost působí vzájemně.
- Proaktivitu – jedná se o pravidlo prvního oslovení zákazníka dodavatelem.
- Férovost – mezi poskytovatelem služby a zákazníkem může dojít k situaci, ze které by poskytovatel mohl v případě utajení některých skutečností těžit. Využití takové situace zákazník vnímá jako nespravedlivé a dobře si toto chování do budoucna zapamatuje.

- Znalost zákazníka – je důležité znát toho, kdo využívá našich služeb, a to jednotlivce, mikrosegmenty i segmenty.

Kompetence.nsp.cz pak dovednost uspokojování potřeb zákazníka na nejvyšší úrovni popisuje jako vstřícné chování a vystupování před zákazníkem, systematické budování a udržování vztahu a schopnost zastávat roli důvěryhodného poradce a pomocníka. Takový člověk je schopen zákazníka přesvědčit a ovlivnit.

Ve Vědeckém sborníku Vysoké školy ekonomické v Praze je spokojenost zákazníka chápána jako cíl chování, ke kterému směřuje. Spokojenost je výsledkem subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy s vnímanou realitou. Je to soubor pocitů, které vyvolává rozdíl mezi jeho představami o produktu a realitou. Při rozvíjení tohoto vztahu založeného na spokojenosti pak neplatí, že čím vyšší je kvalita nabízeného produktu nebo služby, tím větší je spokojenost zákazníka. Nejvýznamnějším faktorem celého procesu spokojenosti zákazníka je tedy hodnocení produktu nebo služby a spotřebitelské vnímání.

4.6 Výkonnost

Výkonnost je pojem, který si lidé rychle osvojili a zvykli si ho používat bez ohledu na jejich zájmy a oborové 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)

Wagner (2009, s. 18) dále rozlišuje dvě dimenze výkonnosti, a to:

- efektivnost – tato dimenze ukazuje výkonnost ve smyslu volby činnosti, kterou vykonáváme,
- účinnost – ukazuje na způsob, jakým zvolenou činnost vykonáváme.

Výkonnost je ovlivňována objektivními a subjektivními předpoklady. Mezi subjektivní se řadí duševní a tělesné předpoklady, schopnosti člověka pro práci a kvalifikační předpoklady. Oproti tomu mezi ty objektivní patří například technologické znalosti, řízení pracovního procesu a jeho organizace, způsoby

motivace a hodnocení, vnější a sociální pracovní podmínky a vybavení pracovišť (Wagnerová, 2008, s. 12).

Společnosti po svých zaměstnancích vyžadují neustálý výkon a stoprocentní pracovní nasazení a výsledky. Aby však zaměstnanec mohl efektivně vykonávat svou práci a podávat ty nejlepší výkony, je potřeba jej účinně motivovat.

Pilařová (2008) říká, že jedním z účinných motivačních nástrojů je hodnocení. Někteří zaměstnavatelé bohužel mohou hodnocení využívat jako demotivační nástroj, avšak je-li hodnotící systém nastaven kvalitně, můžeme díky němu:

- poskytovat a získávat zpětnou vazbu o výkonu zaměstnance, dále pak o jeho potřebách, spokojenosti apod.,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle,
- motivovat hodnoceného k vyššímu výkonu a k žádoucímu chování,
- posilovat loajalitu k firmě.

Mamenato.cz uvádí, že lidé si často zaměňují výkonnost s rutinním praktikováním dovedností a uplatňováním vědomostí, které si osvojili během svého života. Není to však zvládnání všedních dovedností, které jsou automaticky očekávány, ale jedná se také o schopnost potlačovat příznaky únavy, zvládnání psychického tlaku a schopnost udržet si motivaci a podávat konstantně dobré výsledky. Člověk kompetentní k výkonnosti má též schopnost sebeřízení, jde si za svými cíli a v závislosti na nich pak rozlišuje klíčové úkoly od těch méně naléhavých.

4.7 Samostatnost

Samostatný jedinec je takový, jež dovede sám uvažovat, komunikovat, rozhodovat se a převzít odpovědnost za sebe a své činy. Nejvyšší důraz na samostatnost přirozeně kladou řídicí pozice, na kterých je potřeba činit rychlá a důležitá rozhodnutí.

Belz a Siegrist (2015, s. 265) o samostatnosti říkají, že znamená umění a schopnost jedince vyvíjet vlastní iniciativu a vytrvale pracovat na přiděleném úkolu. Dále uvádějí, že samostatný člověk si je vědom svých silných a slabých stránek a dovede se produktivně vypořádat s kritikou.

Podle Centrální databáze kompetencí je člověk na nejvyšší úrovni samostatnosti schopen řídit sám sebe při plnění úkolů a umí odhadnout a rozložit své síly. Zároveň se umí rozhodovat rychle a pružně a je schopen dlouhodobé koncentrace. Člověk kompetentní k samostatnosti však v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc a dovede si obstarat veškeré potřebné zdroje k práci. Nebojí se nést osobní riziko za své činy a rozhodnutí, neboť je dovede dobře posoudit.

4.8 Řešení problému

Řešení problémů je kognitivní schopnost, při které člověk využívá kreativitu a analytické myšlení. Kreativní řešení problémů je jednou z klíčových kompetencí současné doby, protože právě díky tomu je pak člověk schopen využít všechny možnosti, které má k dispozici a efektivně vyřešit problém. Je to zároveň jedna z klíčových dovedností, kterou vyhledávají zaměstnavatelé mezi uchazeči o zaměstnání, jelikož uchazeč, který dovede rychle a efektivně řešit problémy, bývá v práci samostatný.

Thebalancecareers.com rozděluje řešení problémů do pěti základních fází, těmi jsou:

1. Analýza přispívajících faktorů

Prvním krokem je pojmenování příčiny problému. To vyžaduje shromáždění a vyhodnocování dat, izolování přispívajících faktorů a určení toho, co je potřeba k řešení problému. K tomu je potřeba využít dovedností jako jsou: sběr dat, analýza dat, hledání faktů, historická analýza.

2. Generování intervencí

V momentě, kdy je určena příčina problému, je potřeba začít přemýšlet o možných řešeních. Někdy to vyžaduje týmovou práci, protože více hlav více ví. Je vhodné vypracovat si sadu alternativ, jelikož použití jediné strategie k řešení problému je málokdy zřejmou cestou. Ke splnění této fáze je potřeba dovedností, mezi které patří brainstorming, kreativní myšlení, návrh projektu, prognóza, předpověď a plánování projektu.

3. Vyhodnocení řešení

V závislosti na povaze problému a řetězci velení může být vyhodnocení problému provedeno přidělenými týmy, vedoucími týmů nebo předáno podnikům s rozhodovací pravomocí. Kdokoli problém vyhodnocuje, musí vyhodnotit potenciální náklady, požadované zdroje a možné překážky, které se mohou vyskytnout. Tento krok vyžaduje analýzu, diskuzi, potvrzení, týmovou práci, vývoj testu, zprostředkování a stanovení priorit.

4. Implementace plánu

Ve chvíli, kdy je rozhodnuto o postupu řešení problému, musí být implementován spolu s měřítky, která dovedou rychle a s přesností určit, zda je účinný.

5. Posouzení účinnosti řešení

Nejlepší řešitelé problémů mají vyvinuté systémy, které ihned po implementaci řešení problému vyhodnotí, zda a jak rychle funguje. Tímto způsobem co nejdříve vědí, zda byl problém vyřešen, nebo zda je potřeba pozměnit postup řešení problému.

Celosvětově vlivné je pojetí kompetence k řešení problémů, které je popisováno v metodologickém rámci mezinárodně srovnávací studie PISA (OECD 2003, 2004). Tato studie vymezuje kompetence k řešení problémů (problem competencies) jako „kapacitu jednotlivce využít kognitivní procesy k tomu, aby zpracoval a vyřešil reálné komplexní situace, u kterých postup řešení není okamžitě zřejmý a jejichž oborový nebo kurikulární rozsah přesahuje jednu disciplínu“.

Na kompetenci k řešení problémů je možné nahlížet také jako na kompetenci k řešení konfliktů. Například podle Eggerta a Falzona (2005, s. 20-22) dává každý při řešení konfliktu přednost jiným metodám, které často volí podle typu osobnosti a podle předchozích zkušeností z jiných konfliktů. Ne všechny konfliktní situace jsou stejné, pokud se tedy člověk omezí pouze na jednu metodu řešení, nemusí být vhodná pro všechny situace a může se stát, že narazí na potíže. Eggert (2005, s. 20-22) dále popisuje pět základních metod řešení konfliktu.

1. Nadvláda – jedna strana je silnější a nepotřebuje druhou.
2. Kapitulace – jedna ze stran se raději vzdá a přestane usilovat o to, co chce.

3. Vyjednávání – k této metodě zpravidla dochází, pokud jsou na sobě zúčastněné strany závislé, mají moc se vzájemně poškodit a jejich cíle jsou různé. Vyjednáváním lze dosáhnout dohody a může přinést výsledek, který bude výhodný pro obě strany.
4. Odkládání – obě strany se snaží konfliktu vyhnout a doufají, že pomine.
5. Spolupráce – obě strany spolupracují a soustředí se na možnosti a výsledky, které jsou v souladu s jejich potřebami a usilováním.

Eggert a Falzon (2005, s. 20-22) si myslí, že nejlepším způsobem řešení konfliktu je právě metoda spolupráce, protože vede k výhře obou stran. Nezanechává po sobě žádný pozůstatek konfliktu, který by mohl gradovat a později se znovu projevit.

4.9 Plánování a organizace práce

K podání toho nejlepšího výkonu a k vyhnutí se stresu je potřeba efektivní rozvržení práce a času. Správná organizace je klíčem k úspěchu, neboť zvyšuje produktivitu práce. Nejdůležitější je stanovit si kritéria důležitosti. Pokud si člověk nezorganizuje práci správně a efektivně, nedovede splnit všechny stanovené úkoly a následně se ocitá ve stresu. Je proto potřeba dodržovat stanovený plán, ale také umět ho pozměnit, pokud to situace vyžaduje.

Beroušek (2004, s. 6-7) uvádí, že organizace práce se zabývá uspořádáním vztahů v pracovním systému. Zahrnuje několik vzájemně úzce souvisejících oblastí:

- vytváření pracovních úkolů pro jednotlivce a skupiny,
- řešení pracovního postupu,
- stanovení požadovaného pracovního výkonu,
- organizaci pracovní doby,
- optimalizaci pracovního prostředí,
- bezpečnost práce,
- zajišťování služeb poskytovaných pracovníkům,
- prosazování vhodných postupů při vedení lidí.

Kompetence.nsp.cz popisuje jedince, který dosáhl nejvyšší, páté úrovně kompetentnosti k organizaci a plánování práce, jako schopného k vytváření vizí

a navrhování strategií. Takový člověk rozvíjí potenciál k výkonnosti jak u sebe, tak u ostatních.

Důležitým aspektem plánování práce je time management neboli schopnost organizovat a řídit vlastní čas. Tato schopnost dovede v lidském životě eliminovat stres a zásadně ovlivňuje výkonnost.

4.10 Celoživotní učení

Celoživotní učení je nikdy nekončící proces, je to nástroj potřebný pro profesní i osobní růst. Hraje také důležitou roli v rámci volnočasových aktivit a zájmového vzdělávání. Průcha, Walterová a Mareš jej definují následovně: „V posledních desetiletích se ve vzdělávací politice v celosvětovém měřítku prosazuje koncepce, že lidé se musí učit a vzdělávat v průběhu celého života. Nejde při tom o prodlužování povinné školní docházky či rozšiřování stávajících vzdělávacích systémů, ale o zásadně nový pohled na roli vzdělávání pro jednotlivce a veškeré lidstvo.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2001, s. 33)

Strategie celoživotního učení ČR z roku 2007 zahrnuje do celoživotního vzdělávání:

- Formální vzdělávání – je realizováno ve vzdělávacích institucích (například ve školách), jeho cíle, funkce a způsoby, jakým je hodnoceno, jsou stanoveny právními předpisy. Absolvování příslušných stupňů vzdělání je potvrzeno osvědčením (například diplom, vysvědčení).
- Neformální vzdělání – zaměřuje se na získávání kompetencí, dovedností a znalostí, které člověku zlepšují sociální a pracovní uplatnění. Je poskytováno například v neziskových organizacích nebo v soukromých vzdělávacích institucích. Takové vzdělání je potřeba provádět pod dohledem příslušného odborníka a nevede k získání žádného stupně vzdělání.
- Informální vzdělání – vede k osvojování dovedností a kompetencí ve volném čase, mezi rodinou a přáteli a v každodenním životě. Informální vzdělávání zahrnuje také sebevzdělávání. Učíci se tedy nemá možnost ověřit si pravdivost a správnost nově nabytých vědomostí (čtení knih, televizní kurzy aj.).

Bočková (2000, s. 8-9) o celoživotním vzdělávání říká, že je důležitým prostředkem pro společnost i pro zlepšování kvalit jednotlivců. Uvádí, že pro celoživotní

vzdělávání je typická jeho dynamičnost, tedy neustálé přizpůsobování se novým potřebám a změnám.

Mamamoto.cz hovoří o tom, že člověk se neučí pouze ve škole, ale především ze životních zkušeností. Zaměstnavatelé popisují kompetenci k celoživotnímu učení jako jednu z nejdůležitějších. Potřebují totiž zaměstnance, kteří jsou ochotni, a hlavně schopni přijímat nové informace, učit se novým věcem a kteří dovedou nově nabyté vědomosti aplikovat v praxi.

Celoživotní vzdělávání bývá často zaměňováno za vzdělávání dospělých. Je pravdou, že tyto dva okruhy spolu úzce souvisí, neboť vzdělávání dospělých je jednou z nejdůležitějších součástí celoživotního vzdělávání.

Medium.com pak popisuje celoživotní učení mimo jiné jako nástroj k udržení si duševního zdraví a k prevenci syndromu vyhoření.

4.11 Aktivní přístup

Pod pojmem aktivní přístup si toho lze představit hodně. Lze říct, že člověk s proaktivním přístupem je aktivní bez cizího přičinění, sám si vyhledává příležitosti, je iniciativní a nečeká na to, co pro něj druzí udělají nebo mu dají. Toto chování je pro takového jedince přirozené.

Být proaktivní má mnohem větší význam než jenom iniciativní jednání. Znamená to převzetí odpovědnosti za sebe, své činy a vlastní život (Covey, 2011, s. 74).

Kompetence.nsp.cz rozděluje aktivní přístup do pěti úrovní, podle toho jak moc aktivní či pasivní je přístup jednotlivce. Nachází-li se jednatel na úrovni 0, znamená to, že je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe, nevyhledává příležitosti v pracovním ani v soukromém životě. Oproti tomu člověk na nejvyšší, páté úrovni je přirozeně aktivní a jeho přístup je pozitivní k životu i k práci. Aktivní jedinec se snaží předvídat věci dopředu a přijímat opatření. I přes nezdary a neúspěchy neztrácí motivaci a snaží se vytrvat v plnění úkolu či stanoveného cíle. Do svých nápadů se snaží zapojovat i ostatní členy týmu. Člověk s aktivním přístupem znamená přínos pro všechny zaměstnavatele, protože neztrácí motivaci a je schopen samostatně tvůrčí činnosti, aniž by mu někdo musel přidělovat úkoly.

4.12 Zvládání zátěže

Toto téma je v současné době jedním z nejprobíranějších vůbec, doba se zrychluje a na lidi je vyvíjen tlak k podávání výkonů. To může znamenat nápor na psychiku a pokud působí na člověka zátěž příliš dlouho, vzniká stres. Proto je pro dnešní zaměstnavatele důležitý fakt, v jaké míře je uchazeč odolný vůči stresu a stresovým situacím.

Významnou roli v tom, jak lidé dokáží zvládat zátěž, hraje samozřejmě osobnost a míra prožívání. Určit obtížnost situace lze jen velmi těžko, jelikož každý prožívá věci jinak. To, co jeden vnímá jako běžnou situaci, může být pro druhého stresující.

Výstižnou definicí stresu je ta, že „jde o individuální reakci na zátěž“ (Richards, 2006, s. 15).

Stres lze také definovat jako „vztah mezi dvěma silami, které působí protikladně. Na jedné straně této dvojice protikladných sil je soubor nás zatěžujících faktorů, tzv. stresorů. Ty na nás negativně působí. Na druhé straně je soubor tzv. salutorů, tj. našich obraných schopností zvládat těžkosti“ (Křivohlavý, 1998, s. 27).

Bartůňková (2010, s. 18) rozlišuje dva typy stresu: pozitivní (eustres) a negativní (distres). Říká, že jistá míra stresu je pro člověka důležitá, neboť zvyšuje odolnost vůči závažnému stresu. Eustres v lidech dokonce dovede vyvolat příjemné pocity. Oproti tomu distres je pro psychiku člověka nepříznivý. Vyvolává negativní pocity, v nejkrajnějších případech může vést až k tělesnému poškození (tzv. alostatický stres).

Publi.cz uvádí, že zátěžová situace zpravidla nebývá negativním faktorem, jelikož mobilizuje organismus a nutí člověka k podávání vyšších výkonů a k většímu nasazení.

Bartůňková (2010, s. 18) v souvislosti s lidskou reakcí na stres rozlišuje dva typy lidí podle toho, zda se stresu vyhýbají, nebo jej naopak vyhledávají. Vyhýbači často reagují na stres nepřiměřeně a jejich reakce jsou podmíněny geny. S konfrontéry se můžeme setkat například při sportovních utkáních nebo v práci.

Paulík (2010, s. 42) pak hovoří o podnětech, které přicházejí zvenčí a způsobují stres, nazývá je stresory. Ty dále rozděluje na stresory reálné (faktory, které přímo ohrožují

a znepríjemňujú život človeka) a potenciálni (takové faktory, ktoré ovplyvňujú život človeka po dosažení určitej intenzity a pôsobia po delší dobu).

Podľa Paulíka (2017) nastáva stres, pokiaľ sú vonjšie podnety:

- extrémne silné,
- obtěžující,
- překračující únosnou mez,
- nakumulované,
- skutečně ohrožující,
- vyhodnoceny jako ohrožující,
- dlouhodobě monotónní a nedochází ke stimulaci.

Může se zdát, že když je člověk vystaven stresu, jeho příznaky se dostaví okamžitě. Pravdou však je, že až po odeznění stresu se teprve začínají projevovat důsledky jeho působení.

Jedním ze způsobů, jak se vyrovnat se zátěží, jsou obranné mechanismy. Poprvé tento termín popsala dcera psychologa Sigmunda Freuda, Anna Freudová. K těmto mechanismům se jedinec uchyluje, nechce-li se zaměřit přímo na problém, který v něm nepříjemné emoce vyvolal a používá je k tomu, aby ochránil svoji duši a svůj pohled na sebe samého. Ego-obranné mechanismy jsou odvozeny od základních reakcí na stres: útoku a útěku. Nakonečný (2009, s. 408) je popisuje následovně:

1. Rigidita (ztuhlost)

Jedinec lpí na starých, ač neúspěšných modelech.

2. Represe (vytěsnění z vědomí)

Tento obranný mechanismus je považován za nejzákladnější. Pocity a myšlenky jsou vytěsňovány z vědomí, děje se to automaticky a bez vlastní vůle.

3. Regrese (ústup)

Jedná se o krok zpátky, jedinec se vrací ke svému dřívějšímu já, obvykle se jedná o návrat z vyššího na nižší vývojový stupeň.

4. Inverze

Pokud se člověk nemůže projevit způsobem, jakým by chtěl, zvolí opačný přístup. Například cítí-li k někomu nenávisť a chce se projevit nepřátelským chováním, zvolí opačnou strategii a bude se chovat přehnaně uctivě.

5. Popírání nepříznivého faktu

Osoba si nechce připustit nepříjemné emoce a myšlenky, proto je ve svém vědomí potlačí. Svoji pozornost odkloní k něčemu jinému, méně důležitějšímu. Tento obranný mechanismus lze pozorovat například, když je pacientovi sdělena informace, že je vážně nemocný.

6. Sebeobviňování

Jedinec se obviňuje ze všech svých nezdarů a neúspěchů, je to projev agrese na sebe samého, mimo jiné vymýšlí způsob, jak se potrestat. Je to také způsob, jak vzbudit lítost u druhých.

7. Introjekce

Starosti druhých lidí si osvojujeme a promítáme do svého nitra. Přebíráme úkoly, které by měli řešit druzí.

8. Racionalizace

Nežádoucí myšlenky, pocity a představy jsou vysvětlovány logickými a přijatelnými motivy. To zmírňuje pocit neúspěchu.

9. Sublimace

Tato obrana bývá úspěšná, jelikož nevhodné emoce či myšlenky přeneseme člověk do něčeho kulturně a sociálně hodnotného a společensky přípustného, např. do uměleckého díla.

10. Obviňování druhých lidí

Jedinec přenáší své problémy na okolí, obviňuje ze svých chyb a neúspěchů ostatní, ulevuje si tím od úzkosti.

11. Identifikace (ztotožnění)

Jedinec napodobuje chování druhých (gesta, řeč apod.), nejběžněji chování nějaké prestižní, vysoce postavené osoby. Za své přebírá i její názory a hodnoty.

12. Projekce

Člověk své nevhodné a nežádoucí pocity a představy připisuje druhým, například nemá-li člověk rád svého otce, je tento pocit promítán do něj jako „on mě nemá rád“.

13. Rezignace, apatie

Osoba se přestane stýkat s okolím a se všemi raději přeruší kontakt, je vyloučena jakákoliv osobní a emoční zúčastněnost.

14. Útěk

Stažení ze situace, v níž člověk zažil zklamání a ponížení.

15. Fixace

Osoba lpí na zažitém chování a emočním prožívání, navzdory tomu, že se několikrát projevilo jako nefunkční a nežádoucí.

Hovoříme-li o úspěšném zvládnání zátěže, hovoříme o takzvaném copingu. Existuje mnoho copingových strategií, které lidem mohou pomoci se zvládnáním a zmírněním stresu. Autoři je zpravidla rozdělují do dvou základních skupin, a to na coping zaměřený na emoce a coping zaměřený na problém. Jak napovídá název, tyto strategie se liší následovně:

- Coping zaměřený na emoce spočívá v tom, že se snažíme uklidnit a přehodnotit situaci. Snažíme se vidět vše, pokud možno pozitivněji, snižujeme tím stavy paniky a strachu (Opsychologii.cz, 2015).
- Coping zaměřený na problém spočívá v přímém jednání a aktivním řešení problému. Snažíme se získat všechny dostupné informace, vyhledáváme pomoc, analyzujeme situaci a snažíme se vytvořit nové či alternativní řešení (Opsychologii.cz, 2015).

Lidé se od sebe velmi liší a každému vyhovuje jiný způsob, jak se vypořádat se zátěžovou situací. Někomu pomůže pobyt v přírodě, druhému promluvit si o problému

s blízkou osobou či odborníkem. Je důležité znát sebe samého a poznat na sobě včas příznaky stresu a pracovat s nimi. Pokud není těmto signálům věnována patřičná pozornost, mohou způsobit vážné psychické i fyzické potíže vedoucí například k syndrom vyhoření.

4.13 Objevování a orientace v informacích

Kompetence objevování a orientace v informacích souvisí s vyhledáváním informací a schopností s nimi pracovat a třídit je. Doba se žene kupředu a informací je nespočet. Avšak ne všechny jsou pravdivé či relevantní, proto je důležité umět s nimi správně nakládat.

Papík (2011, s. 11) ve své publikaci popisuje pojem funkční gramotnost. Říká o něm, že je to schopnost aktivně vyhledávat informace ve všech podobách a následně je zpracovávat, nejlépe za účelem vytvořit ze získané informace znalost.

Při přípravě rozhodnutí, jaké informace použijeme a jak je zpracujeme, obvykle tvoří 70 % času rozhodování a zbylých 30 % tvoří samotné vyhodnocování. Je proto potřeba vypracovat informační strategii s ohledem na to, jaký máme cíl a v jaké odborné sféře se pohybujeme. Je to dlouhodobý plán, který vytváříme pro správné nakládání se znalostmi, daty a informacemi. Důležité je stanovit si, jak podrobné informace potřebujeme získat, nebo zda se jedná pouze o orientační dotaz (Vymětal, 2010, s. 383).

Vymětal (2010, s. 383) rozděluje strukturu informační strategie na:

- formulaci informačních cílů – orientace na produkt, na zákazníka, technologická orientace apod.,
- rozložení informačního cíle na parametry – například na příznakové, systematické, nebo inovační,
- metody zpracování informací – rešerše, specifikace různých řešení, zpracování dat a znalostí,
- zabezpečení dat a informací – zajištění jejich bezpečnosti.

Voříšek (1997, s. 253) doporučuje rozdělit strukturu informační strategie do tří hlavních částí:

1. Shrnutí

První část aplikuje hrubý pohled, shrnuje základní doporučení a závěry strategie vyplývající z dokumentu. Tato část slouží hlavně jako shrnutí pro vedoucí pozice, které se z důvodu časové náročnosti nemohou zabývat podrobně celým dokumentem.

2. Hlavní část

Text hlavní části je rozdělen na další čtyři oddíly. První popisuje zdroje a východiska, na základě kterých čtenář posoudí, zda řešitelé strategie měli k dispozici všechny dostupné zdroje. Druhý oddíl představuje hodnocení a analýzu současného stavu informační strategie ve společnosti. Třetí oddíl navrhuje cílový stav, v jakém by se měla informační strategie nacházet. Poslední, čtvrtý oddíl popisuje, jak by se měl současný stav informační strategie přetvořit do navrženého, cílového stavu.

3. Přílohy

V poslední části jsou umístěny přílohy jako dokumenty, analýzy a návrhy, které byly použity pro vytvoření cílového stavu informační strategie.

Při vyhledávání informací je důležité ověřit si relevantnost a důvěryhodnost zdroje, ze kterého jsou čerpány. Pokud se problematikou dotyčný nepotřebuje zabývat podrobně, postačí jeden důvěryhodný zdroj pro získání informací. V opačném případě je potřeba vypracovat důkladnější rešerši, která je časově náročnější.

Vymětal (2010, s. 384) říká, že pro vyhledávání informací je také důležitá jazyková znalost odborníků a informačních pracovníků. Podle něj je nemožné, aby se středoškolsky či vysokoškolsky vzdělaný odborník spokojil pouze s informacemi ve svém mateřském jazyce, hovoří hlavně o nutnosti překládání informací z anglického jazyka.

Kompetence.nsp.cz popisují člověka na nejvyšší úrovni kompetentnosti k vyhledávání informací jako schopného zorientovat se v nejrůznějších typech databází a katalogů,

schopného vyhledat nejrůznější zdroje informací a ty propojovat. Takový člověk dále umí vytvářet know-how, ze kterého mohou vycházet i jiní.

4.14 Vedení lidí (leadership)

Nejdiskutovanějším tématem u lidí na vedoucích pozicích je právě schopnost k vedení lidí a celého týmu. Každá organizace a vedoucí pozice vyžaduje jiný přístup, je proto potřeba umět se těmto požadavkům přizpůsobit. Lidé chtějí vést své týmy co nejefektivněji a tak, aby dosahovaly co nejlepších výsledků.

Armstrong a Stephens (2008, s. 28) hovoří o schopnosti vést lidi jako o inspirování lidí k tomu, aby chtěli zapojit všechny své síly a dovednosti pro dosažení co nejlepších výsledků. Je to schopnost získávat oddanost a loajalitu zaměstnanců a jejich motivování. Podle nich lídři plní tři základní role: definují úkol, plní úkol a udržují efektivní vztahy.

Armstrong a Stephens (2008, s. 28) dále popisují několik základních stylů vedení:

1. Charismatický/necharismatický – takový lídr spoléhá na kouzlo své osobnosti a na schopnost inspirovat lidi. Tento styl vedení je orientovaný na úspěch. Charismatictí vedoucí mimo jiné oplývají výbornými komunikačními schopnostmi. Oproti tomu necharismatický lídr spoléhá na své znalosti a know-how, jeho přístup bývá chladný a racionální.
2. Autokratický/demokratický – autokratictí lídři se snaží zaměstnancům vnucovat svá rozhodnutí a zneužívají svého postavení ve svůj prospěch. Demokratický lídr zapojuje tým do rozhodování a snaží se je povzbudit k angažovanosti.
3. Umožňovatel/kontrolor – umožňovatelé jsou inspirativní a podporují zaměstnance při plnění týmových cílů. Kontroloři se snaží lidmi manipulovat, aby dosáhli požadovaného výsledku.
4. Transakční/transformační – tento styl vedení je založen na principu odměňování zaměstnanců za nápady a výkony. Transformační vedoucí staví na uspokojování vyšších potřeb pracovníků, motivuje zaměstnance k tomu, aby si stanovovali náročnější cíle.

Podle Johna Adaira (1973) by měl lídr dosahovat těchto kvalit:

- nadšení – pro plnění cílů, které mohou na lidi přenášet a dosahovat jich,
- sebedůvěra – víra v sebe, ve své hodnoty a názory (nesmí přesahovat v aroganci),
- houževnatost a vytrvalost – musí být nezdolný a pružný, mít vysoké nároky a vyžadovat dodržování standardů, měl by usilovat o získání respektu,
- čestnost a poctivost – musí být upřímný sám k sobě, spravedlivý a mít dodržovat morální hodnoty,
- laskavost a srdečnost – měl by mít o lidi upřímný zájem a respektovat je,
- pokora a skromnost – správný lídr musí umět naslouchat a uznat svoji chybu.

Způsob vedení lidí však závisí hned na několika faktorech, na momentální situaci, ve které se vedoucí nachází, na sestavení týmu, který je potřeba vést a samozřejmě na vrozených vlastnostech a osobnosti.

4.15 Ovlivňování ostatních

Jílek (2018) popisuje šest způsobů ovlivňování lidí:

1. Reciprocita

Pokud jste v minulosti někomu pomohli, něco vypůjčili apod., je větší pravděpodobnost, že pocítí potřebu vám tuto službu oplátit.

2. Vzácnost

Lidé si více váží věcí, které nejsou snadno dosažitelné a kterých je málo.

3. Závazek a důslednost

Ve chvíli, kdy je něco nahlas a na veřejnosti, lidé cítí potřebu stát si za svým tvrzením a cítí se být zavázáni. Lidé svá rozhodnutí mění jenom zřídka, je tedy pravděpodobné, že když je jednou k něčemu přesvědčíte, povede se nám to znovu.

4. Sociální schválení

Lidé napodobují chování ostatních a neradi vyčnívají z davu. Je tedy pravděpodobné, že se budou chtít zachovat tak, jak se zachovávají ostatní. K tomuto

jednání se uchylují hlavně v případě, kdy jsou nerozhodní. Této situace lze tedy snadno využít, jsme-li schopni toto jednání vycítit.

5. Autorita

Nejznámějším způsobem ovlivňování lidí je využití svého postavení. Lidé totiž mají tendenci poslouchat autority, jsou k tomu ostatně vedeni již od malička.

6. Oblíbenost

Lidé často důvěřují a naslouchají ostatním na základě sympatií a osobních preferencí. Tedy pokud na nás někdo udělal dobrý dojem, máme sklony takovému člověku vyhovět.

Jedinec kompetentní k ovlivňování druhých je podle kompetence.nsp.cz schopen s přehledem zvládat prezentaci, jeho komunikační dovednosti jsou na té nejvyšší úrovni a aktivně vyhledává nová řešení a postupy, jak využít situace a ovlivňovat ostatní. Člověk by však těchto dovedností neměl zneužívat na úkor ostatních, zpravidla se totiž tato skutečnost dostane do společnosti a ubírá na důvěře.

5 Rozvíjení měkkých dovedností

I když se může zdát, že je člověk v práci samostatný, podává ty nejlepší výkony a jeho komunikační dovednosti jsou na té nejvyšší úrovni, rozvíjení měkkých dovedností je nikdy nekončící proces a vždy nabízí prostor ke zlepšení. Tyto kompetence je možné zlepšovat například navštěvováním kurzů a seminářů k tomu určených a pravidelným tréninkem, k tomu postačí každodenní činnosti a situace. Některé firmy již zařadily rozvoj měkkých dovedností svých zaměstnanců do své firemní kultury.

Urban (2003, s. 164) poukazuje na důležitost rozvoje dovedností u zaměstnanců v souvislosti se zvyšováním produktivity a výkonnosti. Upozorňuje však na to, že tento rozvoj nelze ztotožňovat pouze se školeními, odhaduje totiž, že zhruba 90% rozvoje zaměstnanců probíhá při práci.

Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 23) rovněž poukazují na rozvoj osobních dovedností, podle nich je nejdůležitější zaměřit se na místa, kde je cítit největší potřeba zlepšení. Tyto nedostatky jsou totiž na první pohled viditelné. Hovoří také o pěstování právě těch oblastí, ve kterých již člověk necítí potřebu zlepšení.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část předložené práce je zaměřena na vzdělavatele a lektory a na jejich pohled na využití měkkých dovedností, které jsou blíže popsány v teoretické části práce. K realizaci průzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření.

6 Průzkumné šetření

Postup průzkumného šetření následoval kroky blíže popsané v metodice práce. Dotazování respondentů na téma měkkých dovedností probíhalo prostřednictvím elektronického dotazníku, který byl vytvořen za pomoci nástroje www.survio.com a skládal se z patnácti otevřených i uzavřených otázek. Sběr dat probíhal v období od 14. 2. 2021 do 28. 2. 2021, tedy po dobu dvou týdnů. Dotazník byl po předchozí domluvě s respondenty distribuován zasláním odkazu na jejich e-mailovou adresu. Do šetření se zapojilo celkem 26 respondentů, mezi nimiž byli jak vzdělavatelé ze vzdělávacích a poradenských institucí, tak vzdělavatelé působící nezávisle. Všechny dotazníky byly validní a byly použity do průzkumného šetření.

6.1 Charakteristika respondentů

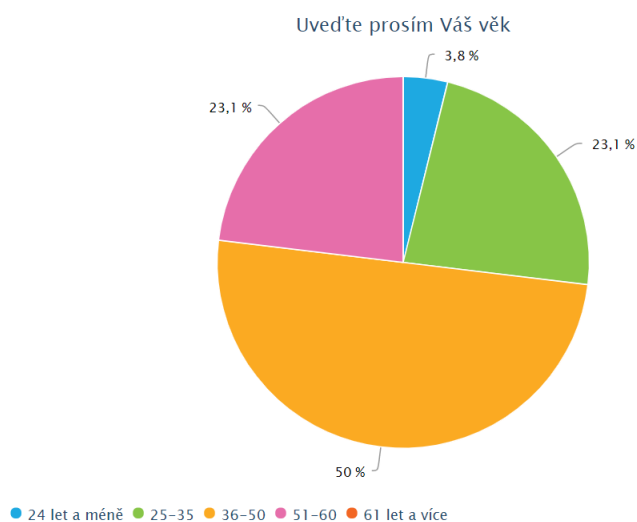
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 26 respondentů z řad vzdělavatelů, lektorů a školitelů působících jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru. Respondenti byli ženského i mužského pohlaví, věkové rozmezí dotazovaných se pohybovalo mezi 24 a 61 a více lety. Průzkum nebyl omezen počtem odškolených let, proto se dotazníkového šetření mohli zúčastnit lektori a vzdělavatelé bez ohledu na délku jejich praxe.

7 Vyhodnocení průzkumného šetření

7.1 Výsledky průzkumu

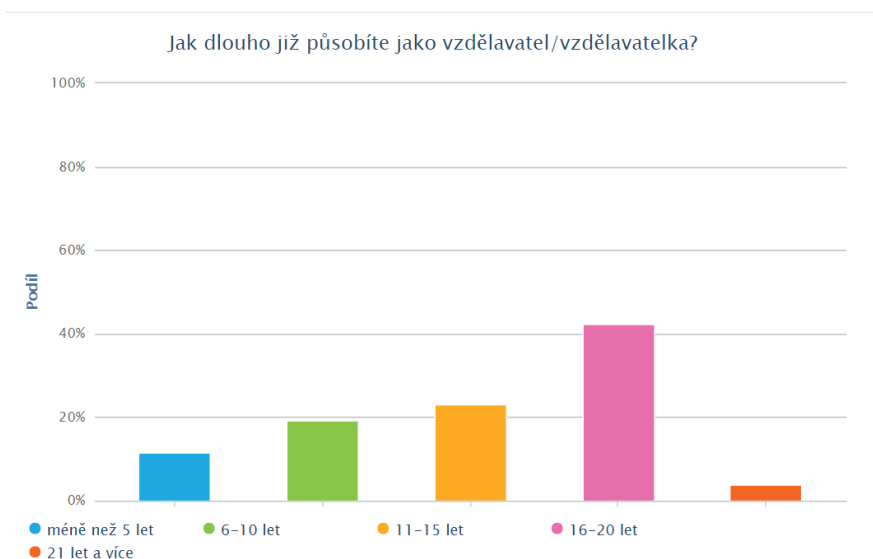
Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v průzkumu mělo větší zastoupení ženské pohlaví, konkrétně se průzkumu zúčastnilo 65,4 % žen a 34,6 % mužů. Věkové rozmezí respondentů bylo mezi 24 a 61 a více lety, z čehož 50 % dotazovaných bylo ve věku 36-50 let. Shodně na tom pak byly skupiny ve věku 25-35 let a 51-60 let, v obou skupinách bylo po šesti respondentech, výsledky znázorňuje graf č. 1.

Graf č. 1 - Věkové rozmezí



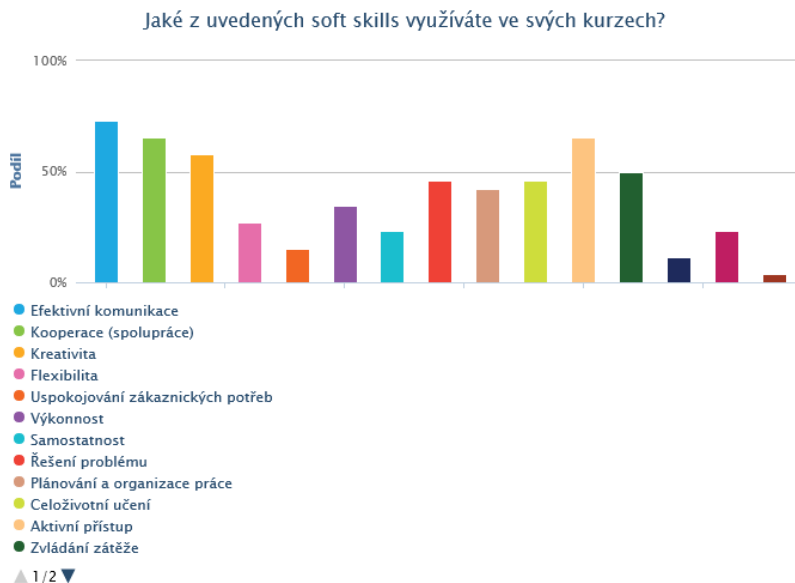
Další otázka se týkala délky lektorské praxe oslovených vzdělavatelů. Škála se pohybovala mezi 5 až 21 a více lety, z čehož nejvíce respondentů působí jako vzdělavatelé 16-20 let, tedy 42,3 %, druhou nejpočetnější odpovědí byla doba působení mezi 11 až 15 lety (23,1 %).

Graf č. 2 – Délka působení jako vzdělavatel/vzdělavatelka



Po zodpovězení obecných otázek týkajících se věku a pohlaví, odpovídali respondenti na otázky zaměřené na problematiku měkkých dovedností a jejich využití. První otázkou na toto téma bylo, které z uvedených měkkých dovedností využívají dotazovaní ve svých kurzech dalšího vzdělávání. Na výběr měli z 15 soft skills, konkrétně se jednalo o následující: efektivní komunikace, celoživotní učení, aktivní přístup, zvládání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí, ovlivňování ostatních, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problému a plánování a organizace práce. Dotazovaní měli možnost zvolit jednu a více odpovědí. Nejčastěji zvolenou odpovědí byla efektivní komunikace, přičemž tuto možnost zvolilo 19 z 26 dotazovaných vzdělavatelů (tedy 73,1 %). Shodně pak uvedlo 65,4 % dotazovaných, že ve svých kurzech dalšího vzdělávání používají kooperaci a aktivní přístup. Další dovedností, kterou označila více než polovina respondentů, byla kreativita, kterou využívá celkem 15 z 26 dotazovaných. Nejméně se mezi odpověďmi vyskytovaly dovednosti jako ovlivňování lidí, objevování a orientace v informacích nebo uspokojování zákaznických potřeb, přičemž pouze jediný respondent uvedl, že ve svých kurzech využívá dovednost ovlivňování lidí. Podrobný přehled výsledků je zobrazen v grafu č. 3.

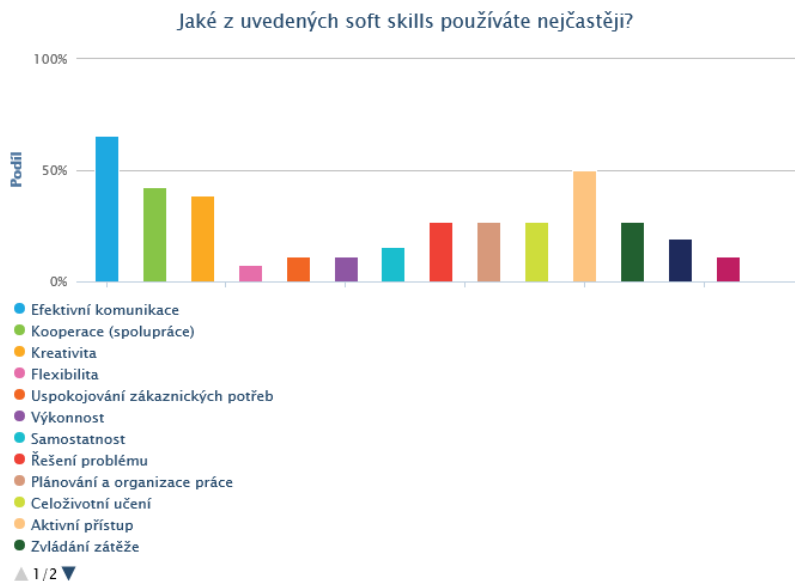
Graf č. 3 - Využití soft skills



Následující otázka měla za úkol konkretizovat uvedené odpovědi týkající se využívání měkkých dovedností v kurzech dalšího vzdělávání, dotazovala se tedy na to, které z uvedených soft skills využívají vzdělavatelé ve svých kurzech nejčastěji. Respondenti měli na výběr ze stejných 15 měkkých dovedností, tedy z: efektivní komunikace, celoživotního učení, aktivního přístupu, zvládání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí, ovlivňování ostatních, kooperace, kreativity, flexibility, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnosti, samostatnosti, řešení problému a plánování a organizace práce.

Jak naznačovala již předchozí otázka, nejvíce respondentů uvedlo jako nejčastěji uplatňovanou dovednost efektivní komunikaci (65,4 %) a aktivní přístup (50 %). Téměř polovina dotazovaných pak označila jako nejčastěji využívanou dovednost kooperaci a následně kreativitu, shodně se pak umístilo plánování a organizace práce, řešení problémů, zvládání zátěže a celoživotní učení, ty uvedlo jako nejčastěji používané 7 dotazovaných. Nejméně používanými soft skills se ukázaly být flexibilita, vedení lidí (leadership), samostatnost, uspokojování zákaznických potřeb a výkonnost. Žádný z respondentů pak neuvedl, že by nejčastěji používal dovednost ovlivňování lidí.

Graf č. 4 - Nejčastěji využívané soft skills



Další otázka se zaměřovala na ty soft skills, které vzdělavatelé ve svých kurzech nepoužívají, ale chtěli by začít. Na výběr měli dotazovaní totožné soft skills jako u předchozích otázek. Celkem 61,5 % respondentů uvedlo, že nepoužívají ovlivňování lidí, ale chtělo by začít tuto dovednost používat a zařadit ji do svých kurzů. Podobně na tom bylo vedení lidí (leadership), objevování a orientace v informacích a uspokojování zákaznických potřeb, tyto dovednosti nepoužívá téměř polovina dotazovaných. Vždy po jednom respondentovi pak uvedlo, že nevyužívají a chtěli by do svých kurzů zařadit dovednost zvládání zátěže, kooperaci, kreativitu a samostatnost.

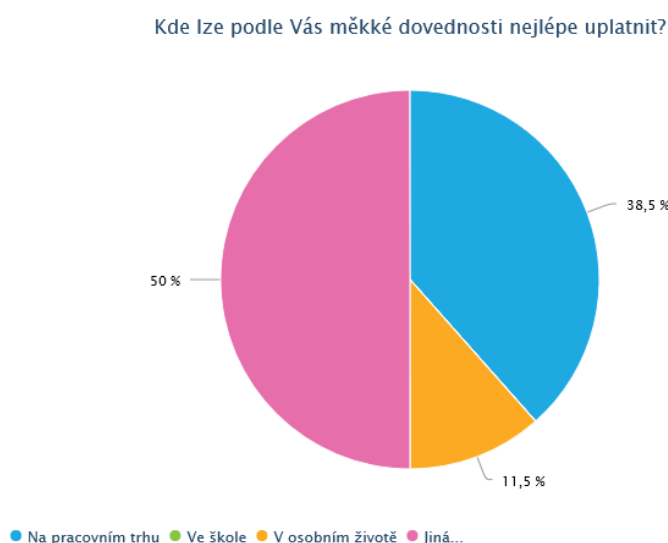
Sedmá otázka se týkala důležitosti soft skills z pohledu vzdělavatele, respondenti byli požádáni o seřazení uvedených měkkých dovedností podle toho, jaká je z jejich pohledu nejdůležitější. Výčet soft skills, které dotazovaní seřazovali, zůstává stejný, tedy: efektivní komunikace, celoživotní učení, aktivní přístup, zvládání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí, ovlivňování ostatních, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problému a plánování a organizace práce.

Na nejvyšší příčce se umístila efektivní komunikace, tato měkká dovednost je tedy podle oslovených vzdělavatelů nejdůležitější. Jako další se umístily kreativita a kooperace. V horní polovině žebříčku se pak umístily dovednosti v následujícím

pořadí: aktivní přístup, celoživotní učení, řešení problému, samostatnost, plánování a organizace práce, výkonnost a zvládnání zátěže. Jako nejméně důležité označili dotazovaní uspokojování zákaznických potřeb, objevování a orientaci v informacích a ovlivňování lidí.

Další otázka byla zčásti uzavřená, dotazovala se vzdělavatelů na to, kde lze podle nich měkké dovednosti uplatnit, zda ve školním prostředí, na pracovním trhu nebo v osobním životě. Respondenti měli zároveň na výběr možnost „jiná“, pomocí které mohli navrhnout zcela jinou odpověď a vyjádřit svůj názor. Tuto možnost zvolilo 50% dotazovaných. V případě zvolení této možnosti se vzdělavatelé shodovali na tom, že měkké dovednosti lze uplatnit ve všech výše zmíněných oblastech stejným dílem. Podle 10 respondentů lze měkké dovednosti nejlépe uplatnit na pracovním trhu. Žádný z dotazovaných vzdělavatelů neuvedl, že by šlo měkké dovednosti nejlépe uplatnit pouze ve školním prostředí.

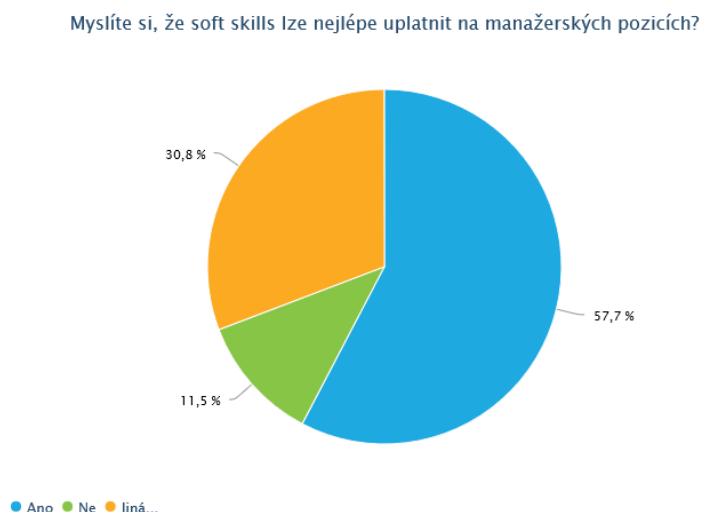
Graf č. 5 - Oblast uplatnění soft skills



Následovala další zčásti uzavřená otázka, ve které měli vzdělavatelé vyjádřit názor, zda lze podle nich nejlépe uplatnit soft skills na manažerských pozicích. Na výběr měli z odpovědí ano, ne a jiná.

Na tuto otázku odpovědělo 57,7 % dotazovaných vzdělavatelů, že si myslí, že měkké dovednosti lze nejlépe uplatnit na manažerských pozicích. Osm respondentů zvolilo možnost „jiná“, přičemž se jejich odpovědi shodovali v tom, že měkké dovednosti mají široké uplatnění, a to nejen na manažerských a vedoucích pozicích.

Graf č. 6 - Soft skills a manažerské pozice



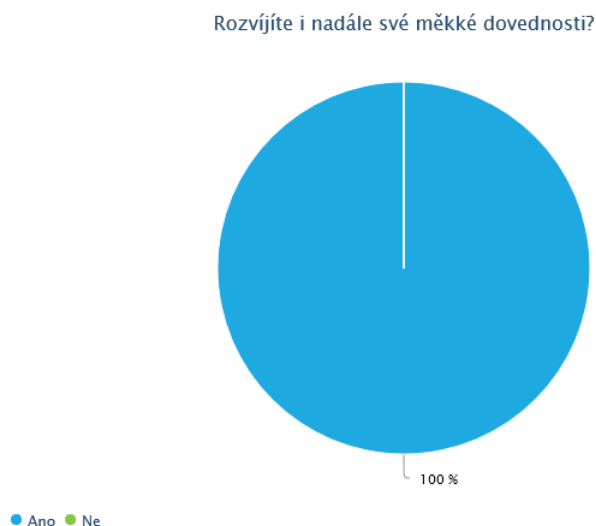
Další otázka byla zaměřena na měkké dovednosti, které podle dotazovaných vzdělavatelů nejvíce požadují zaměstnavatelé po svých zaměstnancích. Na výběr zůstávaly stejné měkké dovednosti: efektivní komunikace, celoživotní učení, aktivní přístup, zvládnání zátěže, objevování a orientace v informacích, vedení lidí, ovlivňování ostatních, kooperace, kreativita, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problému a plánování a organizace práce.

Podle 61,5 % respondentů zaměstnavatelé po svých zaměstnancích nejvíce požadují aktivní přístup a kreativitu. Shodně po 15 respondentech si myslí, že dovednosti, které zaměstnavatelé požadují nejvíce, jsou kooperace (spolupráce) a řešení problému. Nejméně jsou podle respondentů požadovány soft skills jako zvládnání zátěže, ovlivňování ostatních, celoživotní učení a vedení lidí (leadership).

Další otázky se týkaly rozvíjení měkkých dovedností, a to jak u klientů, tak u sebe samých. První z otázek týkající se této problematiky byla uzavřená otázka s jednoduchým výběrem odpovědí ano, ne. Zaměřovala se na to, zda vzdělavatelé

i nadále rozvíjejí své měkké dovednosti. Výsledek byl jednoznačný, 100 % dotazovaných vzdělavatelů uvedlo, že i nadále své měkké dovednosti rozvíjí.

Graf č. 7 – Rozvíjíte nadále své měkké dovednosti?



V případě zvolení odpovědi „ano“ u předchozí otázky, následovala konkrétní otevřená otázka na způsob rozvíjení těchto dovedností. Nejčastěji se opakovala odpověď, že dotazovaní vzdělavatelé rozvíjí své měkké dovednosti navštěvováním kurzů, samostudiem, celoživotním učením a cíleným tréninkem. Respondenti často uváděli, že sledují novinky týkající se soft skills a práci svých kolegů z oboru. Dvakrát se opakovala zajímavá odpověď, že respondenti rozvíjí své měkké dovednosti cíleným vystavováním se novým situacím.

Další zčásti uzavřená otázka se zaměřovala na rozvoj měkkých dovedností u klientů. Na výběr měli respondenti ze tří odpovědí, ano, ne a jiná. i u této otázky byla odpověď jednoznačná, 26 z 26 dotazovaných vzdělavatelů uvedlo, že pomáhají svým klientům rozvíjet měkké dovednosti.

Následovala otázka, jak konkrétně svým klientům vzdělavatelé pomáhají s rozvojem měkkých dovedností. Tato otázka byla otevřená, respondenti tedy měli možnost vyjádřit svůj vlastní názor a popsat, jak přesně svým klientům s rozvojem soft skills pomáhají. Většina dotazovaných se shodla na tom, že rozvoj měkkých dovedností je

individuální záležitostí a liší se od klienta, záleží na tom, v jaké situaci se klient nachází a jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Nejčastěji uváděným způsobem rozvoje měkkých dovedností bylo testování silných a slabých stránek klienta, mapování potenciálu, skupinová aktivita a simulace situací, ve kterých je možné soft skills trénovat. Dotazovaní zároveň uváděli, že poradenský proces, zvláště, je-li dlouhodobějšího rázu, sám o sobě měkké dovednosti posiluje.

Poslední otázka byla zaměřená přímo na dotazované vzdělavatele a na rozvoj jejich měkkých dovedností, konkrétně na to, jaké měkké dovednosti mají podle nich nejlépe rozvinuté a ve kterých naopak cítí potřebu zlepšení. Otázka byla otevřená, respondenti měli tedy možnost vlastní odpovědi. Jako nejlépe rozvinuté se opakovaly dovednosti komunikace, plánování a organizace práce, zvládání zátěže, orientace v informacích, aktivní přístup a celoživotní vzdělávání. Největší potřebu zlepšení cítí respondenti ve vedení a ovlivňování lidí. Dále by rádi zlepšili dovednosti jako je flexibilita, výkonnost a kreativita. Opakovala se odpověď, že i přes pocit dobře rozvinutých měkkých dovedností, je vždy prostor ke zlepšení a rozvoj soft skills je nikdy nekončící proces.

7.2 Souhrn výsledků průzkumného šetření

Na základě výsledků průzkumného šetření je vzdělavatelé nejvíce a nejčastěji uplatňovanou měkkou dovedností efektivní komunikace, následně pak aktivní přístup a kooperace. Toto zjištění potvrzuje poznatky z teoretické části praxe, tedy že komunikace a aktivní přístup jsou důležité jak v osobním životě, tak v pracovním prostředí. Výsledky dále poukazují na to, že soft skills nenachází uplatnění pouze na pracovním trhu a na vedoucích pozicích, ale lze je uplatňovat ve všech oblastech života. Důležitým zjištěním je to, že všichni dotazovaní vzdělavatelé cítí potřebu své soft skills rozvíjet, a to i přes to, že jsou jejich dovednosti na dobré úrovni. Stejně tak všichni dotazovaní pomáhají s rozvojem měkkých dovedností i svým klientům.

7.3 Pohled autorky na problematiku uplatnění soft skills

Na základě osobních zkušeností a výsledků zjištěných v průzkumném šetření, se potvrdila moje prvotní domněnka, a to ta, že nejdůležitější měkkou dovedností, ať v pracovní sféře či v každodenním životě, je efektivní komunikace. Lidé jsou tvorové

společenský a mezilidský kontakt je pro ně proto velmi důležitý. Téměř každý den s někým komunikujeme, ať už verbálně, neverbálně či elektronicky. Je tedy potřeba, abychom ovládali alespoň základní prvky efektivní komunikace, aktivně naslouchali a uměli sdělovat a přijímat informace. Pro vzdělavatele je pak tato dovednost obzvláště důležitá, neboť musí ovládat umění aktivního naslouchání při práci s klientem a následně mu co nejefektivněji předat své poznatky a rady tak, aby byly co nejlépe pochopeny a splnily svůj účel.

Dále bych ráda vyzdvihla dovednost jako je aktivní přístup, a to jak k pracovním povinnostem, tak k životu. Proaktivní lidé jsou totiž motivováni zevnitř a nehledí na to, v jaké životní situaci se momentálně nacházejí. Hledí do budoucnosti a chtějí dosáhnout svých cílů, každý den proto podstupují malé krůčky k tomu, aby sem jim přiblížili. Člověk s aktivním přístupem působí často energicky, nemá problém najít si v životě partnera a je úspěšný, protože nečeká na příležitosti, ale snaží se je vyhledávat a jde jim naproti.

Mnohdy opomíjenou dovedností bývá flexibilita, navzdory tomu, že dnešní doba se žene kupředu a na lidi je vyvíjen větší a větší tlak k přizpůsobování se novým situacím, prostředí a pracovní době. Je potřeba umět pracovat s novými systémy a technologiemi, a dokonce přijímat nové postoje a názory. Proto se dle mého názoru bez této dovednosti v dnešním světě neobejdeme, neboť ji potřebujeme k orientaci se v nových informacích a k adaptaci na nové, rychle se měnící prostředí.

V neposlední řadě bych ráda vyzdvihla kompetenci k orientaci a objevování informací, která za uplynulý rok nabyla zcela nového významu. Na nově vzniklé epidemiologické situaci lze uvést perfektní příklad, proč je tato dovednost tak důležitá. Ze všech stran se na společnost valí toky informací, z médií, z internetu, vedou se nekonečné debaty a člověk má za úkol se v těchto informacích zorientovat a umět je rozlišit na pravdivé či nepravdivé, relevantní či nerelevantní apod. Je pravdou, že senioři a starší generace podléhají dezinformacím častěji, ale není tomu jinak ani u mladých generací. To také úzce souvisí s výše zmiňovanými dovednostmi, jako je celoživotní učení a aktivní přístup. Člověk, který se chce v problematice vzdělávat a znát pravdivé a relevantní informace, si je sám vyhledává a snaží se je čerpat z různých zdrojů, aby mohl vyvodit závěr. Naopak lidé, kteří jsou k tomuto lhostejní

a stačí jim poslechnout si informace a aktuality v médiích, mnohdy věří nepravdivým informacím a takzvaným fake news.

Můj názor je takový, že člověk nikdy nebude mít měkké dovednosti rozvinuté na takové úrovni, aby již nemusel cítit potřebu je rozvíjet a zlepšovat se v nich. Shodují se s názorem, který byl vyvozen z průzkumného šetření, a to že rozvoj soft skills je nikdy nekončící proces a vždy nacházíme prostor ke zlepšení.

ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce na téma Uplatnění soft skills pohledem vzdělavatele se zaměřovala na popis a kvalifikaci měkkých dovedností jako takových a následně jejich uplatněním v různých oblastech pohledem vzdělavatelů.

V teoretické části práce byly za použití odborné literatury a relevantních zdrojů objasněny termíny související s měkkými dovednostmi a následně popsány vybrané soft skills. První dvě kapitoly se zabývaly termíny kompetence a emoční inteligence, dále obecnou klasifikací měkkých dovedností a jejich významem v různých oblastech života. Hlavní částí práce byl popis vybraných měkkých dovedností. V závěru byly pak zmíněny možnosti rozvoje těchto dovedností.

Praktická část bakalářské práce se věnovala uplatnění měkkých dovedností a pohledu na tuto problematiku dotazovaných vzdělavatelů. Otázky byly směřovány na šíři uplatnění vybraných soft skills v různých oblastech, tedy v pracovním a školním prostředí i v osobním životě, dále pak na rozvoj těchto dovedností.

Výsledky průzkumu poukazují na to, že nejvyužívanější a nejdůležitější měkkou dovedností je efektivní komunikace a všechny prvky s ní spojené, jako například aktivní naslouchání. Dalšími neméně důležitými dovednostmi jsou aktivní přístup a spolupráce (kooperace), které v dnešní době přichází více do povědomí společnosti a nabývají většího významu.

Díky zpracování bakalářské práce na toto téma jsem měla možnost ponořit se hlouběji do této problematiky a získat přehled o vybraných měkkých dovednostech a možnostech jejich využití. Můj názor je takový, že osvojení si měkkých dovedností a jejich rozvoj nám může výrazně usnadnit každodenní činnosti a také uplatnění na pracovním trhu. Je na ně totiž kladen větší důraz ze strany zaměstnavatelů, kteří již nehledají pouze kandidáty s odbornými znalostmi, bez ohledu na pracovní pozici musí totiž člověk umět také spolupracovat, myslet kreativně a originálně a například zvládat práci pod tlakem.

Doporučením, které z předložené práce vyplývá, je že bychom nikdy neměli být spokojeni s úrovní, na které se naše soft skills nacházejí. Měli bychom cítit neustálou potřebu se v této oblasti rozvíjet. Toho lze dosáhnout například dalším studiem,

navštěvováním kurzů, ale i pomocí každodenních činností. K rozvoji měkkých dovedností si nepotřebujeme nutně platit drahé vzdělávací kurzy, ale můžeme se záměrně vystavovat situacím, o kterých si myslíme, že by nám s tréninkem soft skills mohly pomoci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ADAIR, John. *Action Centred Leadership*. Berkshire: McGraw-Hill Education, 1973. ISBN 978-00-7084-428-5.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BALCAR, Jiří a Stanislav KNOB. *Rozvoj měkkých kompetencí na základních, středních a vysokých školách*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-248-3928-8.

BARTŮŇKOVÁ, Staša. *Stres a jeho mechanismy*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1874-6.

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.

BEROUŠEK, Petr a Eva HÜTTLOVÁ. *Organizace práce v podniku*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0782-x.

BOČKOVÁ, Věra. *Celoživotní vzdělávání - výzva nebo povinnost?*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2000. Texty k otevřenému a distančnímu vzdělávání. ISBN 80-244-0155-x.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Vyd. 2. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY jr., J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-422-3.

EGGERT, Max a Wendy FALZON. *Řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2005. Management do kapsy. ISBN 80-7367-011-9.

- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence: [proč může být emoční inteligence důležitější než IQ]*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Praha: ČMKOS, 2008. ISBN 978-80-90391-78-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6.
- KUBEŠ, Marián, KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:cfb7f160-32ca-11e6-a7c6-005056827e52>
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- 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.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- PAPÍK, Richard. *Strategie vyhledávání informací a elektronické informační zdroje*. Brno: Tribun EU, 2011. ISBN 978-80-7399-338-2.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2

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

PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:d6b3cfe0-8da8-11e7-9950-005056827e52>

PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

REIMON, Michel a Kristina PILZ. *Strategie pro život: soft skills, aneb, umění, jak ze života udělat více*. České Budějovice: DM – Drogerie Markt, [2010]. Active beauty. ISBN 978-80-254-8498-2.

RICHARDS, Mary. *Stres*. Praha: Portál, 2006. Management do kapsy. ISBN 80-7367-082-8.

SCHULZE, Ralf a Richard D. ROBERTS, ed. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-229-4.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

VOŘÍŠEK, Jiří. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-40-9.

VYMĚTAL, Jan. *Informační zdroje v odborné literatuře*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-520-5.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

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

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0457-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Acta oeconomica Pragensia: vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze. 16. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008. ISSN 0572-3043.

CDK – Centrální databáze kompetencí. CDK – Centrální *databáze kompetencí* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-1-3]. Dostupné z WWW: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>

Copingové strategie aneb jak se vyrovnat s psychickou zátěží... | oPsychologii.cz. *Aktuální dění z oblasti psychologie | oPsychologii.cz* [online]. Copyright © 2019 O psychologii.cz. Všechna práva vyhrazena. [cit. 2021-1-14]. Dostupné z: <http://www.opsychologii.cz/clanek/239-copingove-strategie-aneb-jak-se-vyrovnat-s-psychickou-zatezi/>

Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference? [online]. Thebalancecareers.com, 2020 [cit. 2021-1-20]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>

Různorodost celoživotního učení [online]. Praha: Educational Technology, KISK Masaryk University, 2019 [cit. 2021-2-20]. Dostupné z: <https://medium.com/edtech-kisk/r%C5%AFznorodost-celo%C5%BEivotn%C3%ADho-u%C4%8Den%C3%AD-c207388bfe27>

Strategie celoživotního učení ČR. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, c2007 [cit. 2021-1-17]. ISBN 978-80-254-2218-2.

Strategie zvládnutí stresu i obranné mechanismy. *Moodle – Česká zemědělská univerzita v Praze (CZU)* [online]. Copyright © KPs 2009. [cit. 2021-1-20]. Dostupné

z: [https://moodle.czu.cz/scorms/EPE71E/PS003/resources/45.Strategie_zvladnuti_str
esu_i_obranne_mechanismy.htm](https://moodle.czu.cz/scorms/EPE71E/PS003/resources/45.Strategie_zvladnuti_stresu_i_obranne_mechanismy.htm)

Šest způsobů ovlivňování druhých | Ing. Dušan Jílek – Lektor, kouč, poradce. *Ing. Dušan Jílek – Lektor, kouč, poradce.* [online]. Copyright © Všechna práva vyhrazena [cit. 2021-1-14]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/sest-zpusobu-ovlivnovani-druhych>

What Are Problem-Solving Skills? [online]. Thebalancecareers.com, 2020 [cit. 2021-1-17]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/problem-solving-skills-with-examples-2063764>

Zátěžové situace, stres a coping [online]. Copyright © Všechna práva vyhrazena [cit. 2021-1-18]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/07.html>