

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Česká  
zemědělská  
univerzita  
v Praze**

**Pohled na využití soft skills: sebereflexe vzdělavatele**

**Bakalářská práce**

**Autor: Dominika Zálišová**

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

**2023**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dominika Zálišová

Specializace v pedagogice  
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

**Pohled na využití soft skills: sebereflexe vzdělavatele**

Název anglicky

**A View of the Use of Soft Skills: A Self-Reflection of the Educator**

---

### Cíle práce

Cílem práce je podat přehled vybraných měkkých kompetencí a jejich význam, dále pak vyhodnotit, jak je na ně nahlíženo z pohledu vzdělavatele se zaměřením na míru a četnost využití a potřebu jejich rozvíjení.

### Metodika

V teoretické části práce budou na základě studia dostupných informačních zdrojů přiblíženy vybrané měkké kompetence, jejich význam, členění, charakteristika apod. V praktické části práce bude prostřednictvím dotazníkového šetření autorka zjišťovat, do jaké míry předložené měkké dovednosti využívají vzdělavatelé v kurzech dalšího vzdělávání, které uplatňují nejčastěji, které by dle jejich hodnocení bylo potřeba dále rozvíjet. Následně budou data vyhodnocena, interpretována a 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 2022.

## Doporučený rozsah práce

Dle pravidel pro psaní bakalářských prací.

## Klíčová slova

vzdělávání, dovednosti, měkké kompetence, vzdělavatel, hledisko

---

## Doporučené zdroje informací

CDK – Centrální databáze kompetencí . CDK – Centrální databáze kompetencí [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 01.04.2021]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

Mühleisen, Stefan a Oberhuber, Nadine. Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 183 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2662-5.

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. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

PRINCE, Emma-Sue. 7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu. 1. vydání. V Brně: BizBooks, 2016. 252 stran. ISBN 978-80-265-0451-1.

WILDING, Christine. Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 238 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2754-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – IVP

## Vedoucí práce

Ing. Karel Němejč, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

---

Elektronicky schváleno dne 20. 5. 2021

**Ing. Karel Němejč, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 20. 5. 2021

**Ing. Karel Němejč, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 30. 01. 2023

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### **Pohled na využití soft skills: sebereflexe 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 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 touto cestou poděkovala vedoucímu této práce Ing. Karlu Němejcovi, Ph. D. za poskytování rad a neskonalou trpělivost. Rovněž bych ráda poděkovala své rodině za podporu v průběhu celého mého studia.

## **Abstrakt**

Cílem práce bylo podat přehled vybraných měkkých kompetencí a jejich význam, následně vyhodnotit, jak je na tyto dovednosti nahlíženo z pohledu vzdělavatele se zaměřením na míru a četnost využití a potřebu jejich rozvíjení.

Teoretická část práce byla zaměřena na charakterizování soft skills, klasifikaci kompetencí, rozdělení soft skills a podrobnější popis každé z vybraných dovedností dle z výčtu kompetenčního modelu databáze povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky. Následně byl specifikován obecný popis rozvoje soft skills a uvedeny kompetenční požadavky v oblasti měkkých kompetencí na povolání lektora dalšího vzdělávání.

V praktické části bylo realizováno dotazníkové šetření. Průzkum byl realizován anonymně a elektronicky pomocí dotazníků odeslaných vybraným vzdělávacím institucím.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že nejvyužívanější dovedností dotazovaných lektorů dalšího vzdělávání je efektivní komunikace a aktivní přístup. Na základě sebereflexe respondentů byla vyhodnocena jako nejvíce rozvinutá kompetence k samostatnosti.

Vzdělavatelé by s nejvyšší četností rádi rozvíjeli již zmiňovanou efektivní komunikaci a kreativitu.

## **Klíčová slova**

vzdělávání, dovednosti, měkké kompetence, vzdělavatel, hledisko

## **Abstract**

The aim of the study was to provide an overview of selected soft competences and their importance, then to evaluate how these skills are viewed from the perspective of the educator, focusing on the degree and frequency of use and the need for their development.

The theoretical part of the thesis was focused on characterization of soft skills, classification of competences, division of soft skills and more detailed description of each of the selected skills according to the list of competency model of the occupational database managed by the Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Subsequently, a general description of the development of soft skills was specified and the competency requirements in the field of soft competences for the profession of continuing education lecturer were listed.

In the practical part, a questionnaire survey was carried out. The survey was carried out anonymously and electronically using questionnaires sent to selected educational institutions.

From the questionnaire survey, the most used skill of the interviewed continuing education lecturers is effective communication and proactive approach. Based on the self-reflection of the respondents, the most developed competency was rated as independence.

Educators would like to develop the effective communication and creativity with the highest frequency.

## **Keywords**

education, competences, soft skills, educator, evaluation aspect

# OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1 Cíl a metodika.....	11
1.1 Cíl práce .....	11
1.2 Metodika práce.....	11
2 Soft skills.....	13
2.1 Charakteristika soft skills.....	13
2.2 Klasifikace kompetencí.....	14
2.3 Využití soft skills .....	15
2.4 Rozdělení soft skills .....	16
2.4.1 Osobnostní kompetence.....	16
2.4.2 Sociální kompetence .....	17
2.4.3 Metodické kompetence .....	17
3 Charakteristika vybraných soft skills .....	18
3.1 Kompetence k zvládnání stresu a zátěže.....	19
3.2 Kompetence k celoživotnímu vzdělávání .....	20
3.3 Kompetence k flexibilitě.....	21
3.4 Kompetence ke kreativitě.....	21
3.5 Kompetence k efektivní komunikaci .....	23
3.6 Kompetence k vedení lidí.....	25
3.7 Kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb	26
3.8 Kompetence ke kooperaci.....	27
3.9 Kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních.....	27



3.10	Kompetence k objevování a orientaci v informacích.....	28
3.11	Kompetence k aktivnímu přístupu .....	28
3.12	Kompetence k plánování a organizování práce .....	29
3.13	Kompetence k řešení problémů.....	29
3.14	Kompetence k samostatnosti.....	31
3.15	Kompetence k výkonnosti.....	31
4	Rozvoj soft skills .....	32
4.1	Definování počáteční úrovně .....	32
4.1.1	Kompetenční požadavky na soft skills k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání.....	33
4.2	Způsoby rozvoje měkkých kompetencí .....	34
PRAKTICKÁ ČÁST .....		35
5	Charakteristika místa šetření .....	35
5.1	Dotazníkové šetření.....	35
5.2	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	36
6	Vlastní doporučení.....	44
ZÁVĚR .....		46
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		48
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....		50

## ÚVOD

K tématu soft skills mě přivedla pozice koordinátorky školení v rámci interního vzdělávání v IT firmě. Na této pozici jsem měla možnost školení v oblasti měkkých kompetencí koordinovat a komunikovat díky tomu s lektory, kteří měkké kompetence obratně zvládají a školí. Na tento inspirativní popud jsem některé z těchto kurzů se zapálením absolvovala a měla jsem tak možnost nejen podpořit rozvoj svých měkkých kompetencí, ale zároveň i vidět nadšení a rozvoj u dalších účastníků. Během toho procesu se prohloubil můj zájem o tuto oblast, jelikož jsem si uvědomila komplexnost těchto dovedností a nutnost jejich rozvoje pro uplatnitelnost na trhu práce.

Na pracovním trhu totiž v posledních letech nabývá na jedince tlak v oblastech učení se novým odborným dovednostem, roste význam množství a různosti forem informací, potřeba adaptace na rozmanité rychle se měnící podmínky. To vyvolává potřebu rozvoje měkkých kompetencí nejen v manažerských a obchodních pozicích, jak tomu bylo v minulosti, ale nově na každého jedince společnosti. Tuto aktuálnost potřeby rozvoje měkkých kompetencí potvrzuje i činnost Ministerstva práce a sociálních věcí, která v roce 2022 vydala oporu určenou pro rozvoj kvalifikace občanů v podobě Komplexního modelu měkkých kompetencí. Tento model byl navržený v rámci projektu Kompetence 4.0, který má za cíl využít příležitostí, které přináší 4. průmyslová revoluce na trh práce v České republice (Kompetence 4.0, 2023).

Tato bakalářská práce se bude zabírat sebereflexí vzdělavatele dalšího vzdělávání v oblasti vybraných měkkých kompetencí dle Národní soustavy povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky. Klade si za cíl zanalyzovat jednotlivé kompetence, posoudit jejich aplikaci a pohled na využití a další rozvoj.

Měkké kompetence budou popsány na základě odborné literatury a článků. Zasazeny do kontextu struktury dalších dovedností, znalostí a kompetencí. Následně bude charakterizován jejich význam, rozdělení a nastíněn jejich rozvoj.

Praktická část bude realizována na základě anonymního online dotazníkového šetření distribuovaného institucím a lektorům zabývajícím se dalším vzděláváním na území hlavního města Prahy. Výsledky budou následně vyhodnoceny a proběhne odvození případných doporučení

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Cíl a metodika

### 1.1 Cíl práce

Cílem práce bylo podat přehled vybraných měkkých kompetencí a jejich význam, následně vyhodnotit, jak je na tyto dovednosti nahlíženo z pohledu vzdělavatele se zaměřením na míru a četnost využití a potřebu jejich rozvíjení.

### 1.2 Metodika práce

V teoretické části práce byly na základě studia dostupných informačních zdrojů přiblíženy vybrané měkké kompetence, jejich význam, členění, charakteristika a jejich rozvoj.

Praktická část plynule navázala na literární rešerši. Cíl bakalářské práce koresponduje s jejím zadáním a byl naplněn za pomoci dotazníkového šetření.

V praktické části práce autorka prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťovala, do jaké míry předložené měkké dovednosti definované v kompetenčních požadavcích Národní soustavy povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky využívají lektori dalšího vzdělávání, které uplatňují nejčastěji, které by dle jejich hodnocení bylo potřeba dále rozvíjet.

Na základě vypracované teoretické části práce z dostupných informačních zdrojů bylo navrženo dotazníkové šetření. Dotazník byl sestaven celkově z jedenácti otázek, první dvě otázky byly osobní, zaměřeny na pohlaví a věk. Posléze byla položena otázka zaměřená na dobu, kterou respondent vykonává roli vzdělavatele, následovanou čtyřmi dotazy ohledně zkušeností v oblasti soft skills. Tři navazující otázky se zabývaly samotným cílem dotazníkového šetření, tedy sebereflexí patnácti definovaných měkkých kompetencí z teoretické části. Poslední otázka byla otevřená a zaměřena na kurzy v oblasti soft skills, které z pohledu respondenta na trhu scházejí.

Stran dotazníkového šetření byly prostřednictvím telefonického kontaktu osloveny vybrané vzdělávací instituce na území hlavního města Prahy evidované na stránkách Národního pedagogického institutu u kvalifikace lektora dalšího vzdělávání. Byly jim

sděleny základní informace týkající se této bakalářské práce s prosbou o distribuci anonymního dotazníku jejich lektorům dalšího vzdělávání. V případě souhlasu byl kontaktní osobě v dané instituci zaslán email shrnující tyto informace doplněný odkazem pro vyplnění dotazníku a prosbou o rozeslání lektorům. Odpovědi lektorů byly automaticky uloženy na platformě Survio. Následně byla data vyhodnocena, interpretována a navržena doporučení pro praxi.

## 2 Soft skills

### 2.1 Charakteristika soft skills

Soft skills neboli v českém překladu měkké dovednosti jsou využívány lidmi ve svém každodenním životě. Na tyto dovednosti byl v dřívější době kladen největší důraz především na řídicích pozicích. Jak však uvádí autorka Prince (2016, s. 15-26), z důvodů rychlého vývoje a změn na pracovištích, globalizace a vzdělávání zaměřeného především na vědomosti, začíná být kladen větší důraz v měkkých dovednostech na každého jednotlivce společnosti. Tento trend ostatně lze pozorovat i v pracovních nabídkách, kde zvyšují požadavky na tyto kompetence.

Prince (2016, s. 15) soft skills definuje jako schopnost práce s lidmi a charakterové rysy o které se opírají úspěšní a efektivní lidé. Zároveň uvádí, že tyto dovednosti mají sílu měnit stav věcí a napomáhají řešit neobvyklé změny, výzvy a dávají větší možnost se chopit příležitostí. Což potvrzuje i Kamine (2013, s. 12), která uvádí, že soft skills jsou vyhledávané zaměstnavateli a na základě těchto dovedností se kariérně povyšuje.

V Centrální databázi kompetencí (2021) jsou soft skills definovány jako „soubor požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které nejsou závislé na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka.“

Měkké dovednosti lze také definovat jako vzájemné vztahy lidí, ve kterých jde především o to, jak by měli lidé spolupracovat, a ne na čem by měli spolupracovat. Což se týká osobní a lidské mnohovrstevnaté roviny (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 21), tyto dovednosti totiž napomáhají prosperovat i rodinám (Kamine, 2013, s. 12).

Peters-Kühlinger a John (2007, s. 13) definice, že se jedná o komunikaci mezi lidmi a vypořádáním se vzájemného chování rozšiřují o rozměr, jak se jedinec dokáže vypořádat se sebou samým. Zmiňují zde i již překonaný termín „sociální kompetence“, kterým se soft skills v minulosti označovaly. Dříve stačilo během přijímacích pohovorů a interakcí se spolupracovníky pouze vysvětlit, co tento termín označuje a nekladl se důraz na jejich ovládní.

Heinová (2008, s. 83) definuje, že „termín měkké dovednosti člověka znamená prakticky, jak se konkrétní člověk dokáže vyrovnat s tím, že druzí jsou jiní než

on, a přitom zůstat sebou samým.“ K tomu je však nutné znát své silné a slabé stránky. Zároveň uvádí, že se důležitost těchto dovedností odvíjí od požadavků referenčního prostředí tohoto jednotlivce. Je tedy složité obecně určit ty nejdůležitější měkké dovednosti, jelikož specifické situace a pozice vyžadují různé složení těchto dovedností (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 21).

## 2.2 Klasifikace kompetencí

Před vymezením samotného pojmu soft skills, je důležité zasadit tento pojem do sestavy kompetencí, které napomáhají jedinci ke kvalitnímu výkonu práce. Kompetencemi se rozumí „souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností (Nápověda, 2022).“

Autoři (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 22; Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 14; Prince, 2016, s. 16) dělí tyto kompetence na takzvané tvrdé dovednosti neboli hard skills a měkké kompetence neboli soft skills. Tvrdými dovednostmi se rozumí odborné (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 14) a technické znalosti a porozumění určitým procesům (Prince, 2016, s. 16). Oproti tomu měkké kompetence nejsou závislé na konkrétní odbornosti, ale jedná se o soubor schopností jedince (Nápověda, 2022) a to především v oblasti mezilidských dovedností, umožňující efektivní komunikaci a budování vztahů (Kamine, 2013, s. 12). Měkké i tvrdé dovednosti jsou často vnímány odděleně. Pro jedince je však důležité se této tendenci vyvarovat, jelikož k dosažení úspěchu je zapotřebí propojení obou komplexů těchto kompetencí (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s.183).

Centrální databáze kompetencí (2022) předkládá podrobnější rozbor sestavy kompetencí v podobě takzvaného Kompetenčního modelu Národní soustavy povolání. Zde se dělí do čtyřech hierarchicky uspořádaných oblastí:

- **odborné znalosti a dovednosti** – jednoduše ověřitelný a měřitelný soubor odborných požadavků potřebných pro výkon práce,
- **digitální kompetence** – soubor vědomostí, dovedností a postojů, včetně příslušných způsobilostí, strategií a hodnot,

- **obecné dovednosti** – napříč obory přenositelné a uplatitelné obecné požadavky potřebné pro výkon práce,
- **měkké kompetence** – soubor komplexních schopností člověka, potřebný pro kvalitní výkon nezávisle na specifické odbornosti.

### 2.3 Využití soft skills

Firmy a personalisté dnes kladou velký důraz na měkké dovednosti. Dle Mühleisena a Oberhubera (2008, s. 22) se v současné době firmy spoléhají při vypracování složitých projektů na skupinovou práci a projektové týmy. Zároveň zaměstnanci touží po práci, která není jednotvárná. Díky tomu ve firmách narůstá tlak na vyšší informovanost a koordinovanost. V těchto oblastech je tedy nutné zapojení měkkých dovedností, aby se udržela efektivita, a z toho důvodu roste na pracovním trhu jejich poptávka.

Měkké dovednosti jsou tedy důležité pro řešení úkolů, praktickou realizaci, pro samostatnou a týmovou práci, pomáhají k pracovnímu postupu, jsou z velké části zodpovědné za úspěch v životě a zároveň je lze kdykoli rozvíjet (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 23).

Výsledky provedených vědeckých studií ukazují, že vysoké sociální a emocionální dovednosti se objevují zejména u úspěšných manažerů. Zároveň ve firmách funguje lépe management znalostí. Skupiny a firmy s týmově orientovaným vedením jsou výrazně efektivnější. Také se prokázalo, že firmy, ve kterých se dbá na rozvoj měkkých dovedností mají vyšší spokojenost zaměstnanců (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 22).

Soft skills jsou také velice důležité pro udržení kroku s rychle se měnící dobou, každý den dochází k velkému přílivu informací a drobných změn. Na základě toho narůstá na jednotlivce požadavek zůstat stále ve střehu, snažit se těmto změnám porozumět a učit se s nimi vyrovnávat. Firmy, které se nezládají adaptovat krachují, a to se bohužel dá zároveň přenést i na samotné zaměstnance. Současná ekonomika totiž začíná nasvědčovat tomu, že lidé budou pracovat i dlouho po současném důchodovém věku. Proto je důležité, aby lidé rozvíjeli svou proaktivitu, kritické myšlení, empatii

a udrželi tak krok s probíhajícími změnami (Prince, 2016, s. 19-24). Z tohoto pohledu využití, se tedy soft skills stávají důležitou součástí celoživotní kariéry jedince.

Měkké dovednosti však přináší užitek nejen do pracovního života, ale i toho osobního. Ten, kdo dokáže pracovat s těmito dovednostmi a ukázat tak i své lidské schopnosti, je rychleji vzat na vědomí svým okolím než jedinci s méně rozvinutými měkkými dovednostmi. Snáze se tak získává důvěra ostatních a člověk je zároveň lépe odhaduje a doceňuje (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 15-16).

## 2.4 Rozdělení soft skills

Mühleisen a Oberhuber (2008) rozdělili měkké dovednosti podle oblastí, kterých se týkají. Zásadou toho byly vydefinovány tyto tři skupiny:

- **osobní kompetence** – schopnosti jedinců, jak zacházet sami se sebou,
- **sociální kompetence** – schopnosti jedinců kontaktu s ostatními osobami,
- **metodické kompetence** – schopnosti jedinců řešit úkoly.

### 2.4.1 Osobnostní kompetence

Úroveň těchto dovedností se odvíjí od schopnosti jedince sebereflexe. Je nezbytné, aby člověk znal sám sebe, své silné a slabé stránky a svá přání. Mezi tyto kompetence náleží suverenita, sebeorganizace a sebeřízení, vnímání sebe sama a sebereflexe, radost ze života a optimismus, schopnost se autenticky vyjadřovat, odolnost proti stresu, orientace na cíl a na výsledek, ochota k učení a změnám, spojení myšlení a jednání, vědomí rizika, sebemotivace a vědomí odpovědnosti (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 28-29).

Je důležité, aby si jedinec byl schopen přiznat svou povinnost rozvíjet kompetence a dovednosti, které mu napomohou k úspěchu. Osobní dovednosti napomáhají člověku dosáhnout svého potenciálu, přispívat společnosti i životu tím nejlepším, co je schopen nabídnout (Prince, 2016, s. 16).

Heinová (2008, s. 81) uvádí, jak jsou tyto kompetence důležité na cestě za sociálním a ekonomickým úspěchem. Zároveň udává důležitost těchto dovedností u osob s vůdcovskými ambicemi.



### **2.4.2 Sociální kompetence**

Sociální kompetence jsou dovednosti v mezilidských vztazích a sociálních situacích, které jsou stále více považovány za důležitou součást duševního zdraví. Ty zahrnují schopnost vyhodnotit sociální situace a určit, co se očekává nebo vyžaduje, rozpoznat pocity a záměry ostatních, a vybrat sociální chování, které je pro daný kontext nejvhodnější (APA Dictionary of psychology, 2021).

V předešlé podkapitole zmíněné osobní kompetence napomáhají člověku poznat a zacházet se sebou samým. Na základě toho je schopen lépe projevat emoce a realizovat své potřeby, toto poznání však zároveň pomáhá i v sociálních kompetencích. Díky pochopení sebe sama je jedinec schopen se snadněji naučit i sociálním dovednostem (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 90).

Mezi tyto kompetence se řadí znalost lidí, pozornost a empatie, schopnost navazovat kontakty a vztahy, schopnost integrace a týmové práce, systémové vnímání, schopnost motivovat a vést, schopnost řešit konflikty, takt a styl (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 91).

### **2.4.3 Metodické kompetence**

Tyto kompetence doplňují osobní a sociální kompetence, které jsou výše uvedeny. Jedná se o metody, jakými jsme schopni se vypořádat s problémy a úkoly. Mezi tyto dovednosti se řadí schopnosti prezentovat, kreativně řešit problémy, vizualizovat, vést a moderovat porady, rétoricky přesvědčit a vyjednávat, zacházet s časem, zpracovávat informace, připravovat rozhodnutí (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 146-147).

### 3 Charakteristika vybraných soft skills

Jak již bylo zmiňováno v předešlých kapitolách, je těžké obecně určit ty nejdůležitější soft skills. Jelikož se tato práce zabývá sebereflexí vzdělavatele v kurzech dalšího vzdělávání, přináší tato kapitola pohled na patnáct kompetencí v oblasti měkkých dovedností definovaných v kompetenčních požadavcích k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání z veřejně dostupné databáze povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky. V této databázi jsou dovednosti děleny dle čtyř klastrů obsahové podobnosti:

- osobnostní kompetence:
  - kompetence ke zvládnutí stresu a zátěže,
  - kompetence k celoživotnímu vzdělávání,
  - kompetence k flexibilitě,
  - kompetence ke kreativitě,
- interpersonální kompetence:
  - kompetence k efektivní komunikaci,
  - kompetence k vedení lidí,
  - kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb,
  - kompetence ke kooperaci,
  - kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních,
- kognitivní kompetence:
  - kompetence k objevování a orientaci v informacích,
- výkonové kompetence:
  - kompetence k aktivnímu přístupu,
  - kompetence k plánování a organizování práce,
  - kompetence k řešení problémů,
  - kompetence k samostatnosti,

Kompetence k výkonnosti (Lektor dalšího vzdělávání, 2023).

Tyto kompetence jsou podrobně definovány v Centrální databázi kompetencí Národní soustavy povolání Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky a u každé z je uveden popis úrovně 0-5 dle dosahovaných dovedností posuzovaného (Měkké kompetence, 2021).

V následujících podkapitolách je uvedena podrobnější charakteristika těchto kompetencí.

### 3.1 Kompetence k zvládnání stresu a zátěže

Na pojmem zvládnání zátěže se v dnešní uspěchané době váže často skloňované slovo **stres**. Ten je pravěkým reflexem, sloužící k dodání síly, aby byli lidé schopni se bránit nebo utéct. V dnešní době však vzniká na základě konfliktů, nedostatku času, náhlých změn a případné ztráty zaměstnání. Stres na základě fyziologických reakcí zvyšuje výkonnost člověka. Neustálý stres však poškozují tělesné funkce (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 56). Není se tedy čemu divit, že je na zvládnání zátěže kladen čím dál větší důraz.

V návaznosti na stres se vyvinula schopnost zvaná **odolnost**. Ta určuje lidskou způsobilost potýkat se efektivně s nezdary, správně odpovídat na nátlak a reagovat na změny a výzvy (Prince, 2016, s. 192, 217). Odolnost jedince určují tři hlavní oblasti:

- **osobnostní / individuální rysy** – v této souvislosti se na odolnost pohlíží jako na vrozenou schopnost. Určuje míru vytrvalosti, optimismu, víry v sebe sama, schopností řešit problémy, ovládnání vlastních emocí a smyslu pro humor,
- **prostředí** – odolnost vychází z prostředí, které nás obklopuje, jak s ním komunikujeme a jaké máme zkušenosti,
- **člověk a prostředí** – tato oblast je spojením dvou předešlých, jde tedy o spojení vrozené schopnosti odolnosti a vlivu okolního prostředí na jedince (Prince, 2016, s. 218).

APA Dictionary of Psychology (2022) definuje tři faktory, které ovlivňují odolnost jedince:

- způsob, jakým jedinec nahlíží na svět a jak k němu přistupuje,
- dostupnost a kvalita sociálních zdrojů,
- využívání specifických copingových strategií.

Kompetence.nsp.cz (Měkké kompetence, 2021) definují jedince na nejvyšší úrovni zvládnání zátěže, jako sebevědomého, cílevědomého, schopného podpořit ostatní jedince v těžkých situacích, během kterých je schopen kontrolovat své pocity a stejně tak dokáže pracovat i s emocemi druhých. V obtížných podmínkách je schopen nadhledu a odstupu a odvádí velmi dobrý výkon. Zvládá analyzovat obtížné situace ke kterým hledá řešení a volí ta nejvhodnější.

### **3.2 Kompetence k celoživotnímu vzdělávání**

„Celoživotní učení představuje koncepční změnu pojetí tradičního vzdělávání. Zahrnuje všechny možnosti učení v dětství i v dospělosti, v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému i mimo něj. Celoživotní učení umožňuje získávat stejné kompetence různými cestami v průběhu života a podporuje flexibilní přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním“ (Národní vzdělávací fond, 2022). Celoživotní vzdělávání tedy možno vnímat jako proces, probíhající od narození až po smrt jedince. Národní soustava povolání (Měkké kompetence, 2021) tento proces definuje více podrobněji, a to jako schopnost vyjádřit vzdělávací potřeby člověka i jeho okolí. Má schopnost své okolí v rozvoji podpořit a sdílet s ním své znalosti. Jedinec v průběhu svého života pracuje na prohlubování svého vzdělání, odbornosti a profesionality. Získané poznatky je schopen aplikovat do praxe, předvídá a tím může ovlivňovat i vývoj ve svém oboru.

Prince (2016, s. 31) zároveň uvádí nutnost celoživotního vzdělávání, jelikož pro udržení kroku s moderním světem není možná stagnace. S rychlostí změn si i po dokončení školy musí absolvent trvale osvojovat nové znalosti a rozšiřovat své dovednosti.

### 3.3 Kompetence k flexibilitě

Flexibilita se na trhu práce stává čím dál více skloňovaným pojmem, jak ze stran personalistů, tak i uchazečů o zaměstnání. Nároky na zaměstnance se mění v rychlejším tempu než dříve, a tak je kladen větší důraz na ovládání této kompetence. Prince (2016, s. 41-42) se vyjadřuje k flexibilitě také jako k **přizpůsobivosti**. Definuje ji jako **schopnost měnit se nebo být změněn** v závislosti na okolnostech. Zároveň uvádí, že rozsáhlost přizpůsobivosti se rovná velikosti komfortní zóny jedince. Ta může být rozšiřována aktivitami, úvahami, úkoly a zkušenostmi, které jsou za jejími hranicemi.

Tento popis doplňují kompetence.nsp.cz (Měkké kompetence, 2021) o jedincovu iniciaci nových a kreativních myšlenek, aktivní prosazování změn a přebírání zodpovědnosti za tyto myšlenky. Jedinec zároveň dokáže, zvolit správný styl a metodu práce v kontextu situace a s ohledem na ostatní. Průběžně pracuje na svém rozvoji a rozšiřování znalostí a dovedností.

### 3.4 Kompetence ke kreativitě

Pojem kreativita lze vymezit označeními jako je **tvůrčivost či invence**. Bečvářová a kolektiv (2020, s. 12) definují kreativitu jako: „zvláštní soubor schopností, které umožňují tvůrčí činnost. Ta se projevuje jako vynalézavost, jako vznik nového, originálního díla nebo myšlenky, popř. tvůrčí řešení problémů.“

Mikuláščík (2010, s. 18) předkládá, že tvořivost je potřeba většiny lidí, která se odráží v jejich každodenních aktivitách. Za její pomoci vytvářejí jedinci nové netradiční postupy, originální řešení a získávají nové nápady. Zároveň uvádí, že každodenní tvořivost může napomoci k překonávání překážek, zbavování vnitřního napětí, a tím tedy přispívá ke zlepšování psychické pohody (Mikuláščík, 2010, s. 12).

Kreativita je tedy soubor schopností, které podporují tvůrčí proces. Mezi tyto schopnosti se řadí:

- **elaborace** – schopnost rozvíjet myšlenku a na jejím základě vytvářet propracované struktury řešení a dokončit je,

- **flexibilita** – schopnost pružné úpravy myšlení a tím i samotného řešení dané problematiky,
- **fluence** – schopnost, která spočívá v pohotovosti myšlení a plynulosti produkce obsahu, pojmů a myšlenek,
- **originalita** – schopnost produkovat nové kombinace originálních, netradičních řešení,
- **restruktura** – schopnost nalezení nové funkce nebo významu již stávajícího objektu nebo jeho části,
- **senzitivita** – schopnost postihnout neobvyklé jevy, skutečnosti, nedokonalosti a situace (Bečvářová, Košťálová, Podpera a kol., 2020, s. 12).

Jako všechny měkké dovednosti, tak i kreativní myšlení je možno zdokonalovat, a to například za pomoci několika následujících metod, které jsou využívány i při řešení problémů:

- **brainstorming** – tato metoda je praktikována ve skupině vícero osob (3-12), je dáno téma, na které účastníci generují co nejvíce nápadů, ty jsou v průběhu zapisovány a následně systematicky probrány a zpracovány,
- **brainwriting** – této metodě se rovněž říká 6-3-5, tedy šest účastníků, napíše každý na svůj papír tři nápady během pěti minut na určité téma. Následně se papír posouvá dalšímu účastníkovi, ten se může inspirovat předešlými nápady napsanými na papíře a doplňuje o další nápad. Papír každého účastníka oběhne celé kolo,
- **myšlenková mapa** – tato metoda pracuje s názorností, napomáhá znázornit problematiku za pomoci větví nebo soustředěných kruhů. Řešený pojem se zapíše doprostřed papíru a následně se kolem něj větví asociace a nápady. Takto jsou účastníci schopni znázornit spojení a styčné body mezi všemi elementy,
- **analýza slov** – je dáno jedno slovo (případně obrázek), skupina participantů na něj reaguje a vyjadřuje vše, co je ve spojitosti s ním napadne – asociace, paralely s řešeným problémem, díky tomu vznikají nové podněty a neočekávaná spojení,
- **obrácený pohled** – tato metoda pracuje s opačným pohledem na danou problematiku. Účastníci nerozebírají, jak danou věc udělat, ale naopak, jak ji

nedělat. Následně je z tohoto výstupu vytvořena strategie zohledňující všechny tyto atributy (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 152-153).

### 3.5 Kompetence k efektivní komunikaci

Za jeden ze základních stavebních kamenů měkkých dovedností je možno považovat právě komunikaci, jelikož je využívána napříč většinou těchto dovedností. Komunikaci lze definovat jako proces přenosu informací za účelem výměny myšlenek znalostí, pocitů, zkušeností a mnohých dalších mezilidských a společenských účelů. Ke komunikačnímu procesu dochází **verbální formou** (tedy ústní nebo písemnou) nebo **neverbální formou** (APA Dictionary of psychology, 2022), tedy mimoslovní komunikací, komunikací tělem a za pomoci smyslů (Vymětal, 2008, s. 23). Vymětal zároveň doplňuje tyto komunikační prostředky o ty, které jsou realizovány **činy a skutky**, také uvádí, že právě tyto prostředky jsou těmi nejsilnějšími (2008, s. 29). Komunikace je tedy neustálou součástí člověka a je důležité, aby si jedinec uvědomoval, že nekomunikuje pouze slovně, ale i svými pohyby, mimikou a postoji, které okolí neustále vyhodnocuje.

Ve spojitosti s efektivní komunikací je důležité zmínit i cit pro vhodný okamžik ke sdělení správných věcí, a zároveň i citu pro momenty, kdy je vhodné mlčet (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 36).

Vymětal (2008, s. 28) definuje základní pravidla (zejména pro Českou republiku) v efektivní komunikaci s lidmi takto:

- **„Nesnižujte hodnotu druhých lidí** (nedevalvujte je). Nedívejte se na ně svrchu, neponižujte je, neodsuzujte je, nezpochybňujte jejich schopnosti a dovednosti, nepodceňujte je...
- **Zvyšujte hodnotu druhých lidí** (evaluujte je). Ukažte jim, že si jich vážíte, že jsou důležití, že pro vás i okolí něco znamenají, chvalte je, povzbuzujte je, berte je na vědomí, jednejte s nimi rovně, oceňujte jejich úsilí.
- **Podněcujte druhé lidi v činnosti**. Motivujte je, vybízejte je k odvaze do dalších kroků, vysvětľujte, objasňujte, pomáhejte, aby se nebáli rizika...“

Říha (2021, s. 19-20) uvádí jako užitečnou technikou efektivní komunikace takzvaný **trojúhelník efektivní komunikace**, díky kterému je jedinec schopen se lépe soustředit dosažení cíle komunikace. Jak napovídá název tato technika má tři stěžejní pilíře:

- **afinita** – odráží jedincovu blízkost s druhou osobou, která může být pozitivní i negativní. Pro vznik pozitivní blízkosti je důležité projevat pravý zájem o druhou osobu, mít na ni dostatečný časový prostor, být přiměřeně sebevědomý a vybrat místo setkání, které bude sympatické oběma,
- **realita** – zde se jedná o komunikační realitu, tedy poznání reality druhé osoby a hledání společného,
- **komunikace** – pravděpodobně nejdůležitější vrchol trojúhelníku. Jestliže předešlé dva kroky byly úspěšně naplněny otvírá se prostor pro komunikaci, zde je vhodné zapojit s mírou informace o své osobě a případně se doptat na informace týkající se druhé osoby, pro snadnější navázání vztahu.

Důležitou součástí efektivní komunikace je i takzvané **aktivní naslouchání**. Během něj je důležité věnovat svému protějšku plnou pozornost, snažit se vžít do jeho situace, poskytovat mu zpětnou vazbu pokyvováním hlavy a souhlasnými zvuky (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 52). Kamine (2013, s. 69-75) tato pravidla ještě rozšiřuje a uvádí pět důležitých kroků efektivního naslouchání:

- **focusing** (Zaměření) – důležitost upřímného očního kontaktu,
- **encouraging** (Povzbuzování) – za použití citoslovcí („mm“, „hm“...), povzbuzujících slov („rozumím“, „správně“) a gest jako jsou pohyby hlavy či zvednuté obočí,
- **paraphrasing** (Parafrázování) – opakování případně přeformulování toho, co řekl protějšek,
- **reflecting feelings** (Reflektování pocitů) – vyjádření pocitů, které v člověku vyvolává, co řečník říká („Chápu, jak se cítíš.“, „To muselo bolet.“). Díky tomu dává řečníkovi najevo, že mu na něm záleží, buduje v něm důvěru vůči své osobě a díky tomu vzniká mezi komunikujícími vztah,
- **summarizing and supporting** (Sumarizace a podpora) – shrnutí napomáhá k objasnění nejdůležitějších částí konverzace, vyjádření podpory k druhé osobě a k uzavření konverzace (Kamine, 2013, s. 69-75).



### 3.6 Kompetence k vedení lidí

Vedení lidí je rovněž možno definovat pod pojmem **personální management**. Ten Veber (2009, s. 21) charakterizuje jako "součást celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi a cíli dané organizace. Řízení lidí lze definovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků."

Vedení druhých se tedy vymezuje jako **úsilí o dosažení skupinových cílů a cílů celé organizace**. K dosažení těchto cílů dochází organizováním, koordinací a motivací jejich úsilí. Během těchto procesů dochází ke vzájemnému ovlivňování vedoucích pracovníků a jejich podřízených (APA Dictionary of psychology, 2022). Vedoucí, kteří využívají soft skills pro rozpoznání talentů, naverbování a následně k jejich docenění, dosahují optimálních pracovních výsledků (Kamin, 2013 s. 16).

K tomu, aby vedoucí pracovník mohl řídit ostatní je však důležité, aby nejprve znal své hodnoty, typ osobnosti, styl učení a svůj způsob vedení druhých (Kamin, 2013, s. 15). Následně jsou na něj kladeny požadavky na dovednosti v oblasti:

- **koordinace** – týmu, procesů, časového plánu,
- **prezentování** – výsledků týmové práce,
- **razení** – v odborné a metodické rovině, v oblasti týmových problémů se vztahy,
- **reprezentování** – v souvislostech, zájmy týmu,
- **řešení konfliktů** – rozpoznání a jejich následné řešení v týmu,
- **urovnání** – rozpoznání problémů a jejich řešení, poskytování zpětné vazby,
- **vyjednávání** – personálního zajištění, finančních záležitostí, úkolů, časových, nároků (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 126-127).

K samotnému vedení lidí může být využit model **Budoucnost – zaujetí – výkon** od autora Radlife (2012, s. 9-11). Tento model stojí na třech hlavních pilířích:

- **budoucnost** – spočívá v definování toho, co chce vedoucí budovat, kam až se chce dostat a jak mají věci vypadat. Zároveň je důležité, aby samotný této definici věřil, jelikož tím spíše nepoleví v úsilí jejího dosažení,
- **zaujetí** – v tomto kroku modelu je důležité zaujmout jedince, které je potřeba vést, tak aby chtěli budovat definovanou budoucnost. Toho lídr dosáhne za pomoci přesvědčení vedených o svých kvalitách a kvalitách definované budoucnosti,
- **výkon** – ve třetí fázi se přechází do vykonávání akce, během ní je důležité vedené osoby povzbuzovat a podporovat, aby bylo dosaženo vizí z prvního kroku.

### **3.7 Kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb**

Pro společnosti je tím nejvýhodnějším zákazníkem ten současný (Říha, 2021, s. 100), proto je nutné věnovat dostatečnou pozornost uspokojování jeho potřeb, aby neztratil důvěru v tuto společnost. Říha uvádí (2021, s. 101), že udržení zájmu zákazníka napomáhá **vztah s prodejcem na bázi důvěry**, který je konkurenční výhodou oproti ostatním firmám.

Centrální databáze kompetencí (Měkké kompetence, 2021) definují jedince, který dokáže uspokojovat zákaznické potřeby jako poradce, který dokáže zákazníka ovlivnit a přesvědčit, jelikož **zná jeho potřeby a očekávání**. K zákazníkovi se chová vstřícně, buduje a udržuje s ním vztahy a usiluje o jejich neustálé vylepšení. Nutnost udržování vztahů potvrzuje i Říha (2021, s. 101), který popisuje, že není možné se spolehnout na jednou vytvořený kontakt, jelikož bez následné péče nemá dostatečnou váhu.

### 3.8 Kompetence ke kooperaci

Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 111) uvádějí: „Lidé, kteří jsou dobří a vyznají se ve svém oboru, mohou dokázat mnoho – ale ne všechno. Stále se vyskytují úkoly, které jedinec sám nezvládne, u kterých je odkázán na znalosti, spolupráci a nápady ostatních.“

Spolupráci tedy můžeme definovat jako proces při kterém se dva či více jedinců kooperují pro **dosažení společného cíle**, který můžeme zároveň chápat jako strategii, která maximalizuje odměny a minimalizuje vynaložené náklady pro všechny účastníky (APA Dictionary of psychology, 2022). Během tohoto procesu je důležité znát svou roli v týmu a umět se podle ní řídit, spojovat zájmy spolupracovníků se svými a budovat jejich důvěru a důvěru nadřízených. V případě konfliktu si uvědomovat společný cíl a jednat v jeho souladu (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 55).

Během kooperace je důležité spojení dvou faktorů:

- **součinnosti** – tedy současné společné práce na zadaném úkolu, přičemž tým sdílí odpovědnost za výsledek,
- **koordinaci** – která spočívá v postupném plnění úkolu, tedy dílčí úkoly se plní v návaznosti na další členy týmu, ale je zde společná odpovědnost za celkový úkol. Tedy v případě výpadku jednotlivce, může negativně ovlivnit celkový výsledek celého týmu (Kolajová, 2006, s. 46).

Jak již bylo zmíněno je důležité znát svou roli v týmu, což souvisí s celou jeho úspěšností. Zároveň by tým měl obsahovat co nejvíce rolí, aby dosáhl efektivity. Jedinci však v týmu zastávají současně i více rolí, což umožňuje efektivitu i malým týmům (Kolajová, 2006, s. 32).

### 3.9 Kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních

Tato kompetence vyjadřuje a představuje záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit (Měkké kompetence, 2021).

Jedinec s vysokou úrovní vlivných schopností, dokáže připravit návrhy a realizaci strategií, která je závislá na momentální situaci a úrovni posluchačů. Komunikuje a propojuje se s ostatními, kteří umí působit na druhé s cílem a stejnými zájmy, které

má on. Zájmy i potřeby posluchače dokáže využít pro svůj cíl. Zvládá prezentovat před velkými skupinami lidí, má vynikající projev, a to jak v českém, tak i cizím jazyce. Své posluchače umí vtáhnout do své prezentace, nabízí atraktivní řešení a nápady, kterými dokáže nadchnout pro svůj cíl (Měkké kompetence, 2021).

### 3.10 Kompetence k objevování a orientaci v informacích

Tuto měkkou kompetenci lze také nazvat jako **informační gramotnost**, kterou dle Heinové (2008, s. 125) je možno definovat jako: „schopnost jedince rozeznat, kdy a k čemu potřebuje informace, jak je má vyhledávat, porovnávat, hodnotit a efektivně využívat. Projevuje se postojem k informacím ve všech oblastech života a společenské aktivity.“ V Centrální databázi kompetencí (Měkké kompetence, 2021) se nachází doplnění těchto schopností o orientaci v různých typech databází, pokrokovou práci s technologiemi, schopnost vidět v toku informací možné příležitosti a umění ověřovat si důvěryhodnost zdrojů.

S ověřováním důvěryhodnosti informací a zdrojů se sdružuje další důležitý pojem, a to **kritické myšlení**. To spočívá v nahlížení na hodnocené informace z vícero úhlů, zpochybňování předpokladů, kreativnímu přístupu a uplatňování zkoumavého uváženého pohledu na věc (Prince, 2016, s. 69).

Heinová (2008, s. 125) zároveň uvádí, že schopnost objevování a orientace v informacích na vysoké úrovni vede ke schopnosti jedince učit se po celý život.

### 3.11 Kompetence k aktivnímu přístupu

Aktivní přístup lze také definovat jako **proaktivitu**. Jedná se o dovednost a nastavení mysli, zahrnuje samostatnou iniciativu, chuť věci měnit, orientaci na změnu a budoucnost (Prince, 2016, s. 192, 197). Jedinec s aktivním přístupem je také připraven podstoupit osobní rizika, pro dosažení cíle. Je schopen předvídat situace a díky tomu přijmout nutná opatření. Usiluje o zapojení ostatních do svých projektů a celkově má pozitivní přístup k životu i práci (Měkké kompetence, 2021)

Prince (2016, s. 193-194) vymezuje čtyři body, které jsou důležité pro proaktivní přístup:

- **sebeuvědomování** – uvědomování si svých silných a slabých stránek, negativních reakcí a důvodů, proč reagujeme určitým způsobem,
- **síla vůle** – tu autorka neuvádí, jako nutnou na vysoké úrovni, ale pouze jako potřebnou snahu jejího procvičování,
- **zodpovědnost** – vnímání odpovědnosti za svůj život, vlastních vědomých voleb,
- **sebeovládání** – kontrola nad sebou samým, svými činy, umět přijmout své chyby.

### 3.12 Kompetence k plánování a organizování práce

Jedinci s dobrými plánovacími a organizačními schopnostmi vytvářejí vize, stanovují cíle a priority, motivují své okolí k jejich dosažení a průběžně sledují a hodnotí jejich plnění. Předvídají rizika a plánují potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas. Jsou schopni vědět na koho delegovat pracovní úkoly (Měkké kompetence, 2021).

Mühleisen a Oberhuber (2008, s. 166) uvádějí pět kroků, které pomáhají k lepšímu zacházení s časem:

1. znát cíle,
2. stanovovat priority,
3. úkoly zaznamenávat písemně,
4. započítávat časovou rezervu,
5. zbavit se rušivých elementů.

### 3.13 Kompetence k řešení problémů

Hartl (2004, s. 200) definuje **problém** jako spornou otázku či situaci, kterou je potřeba řešit. Je to tedy cíl, ke kterému se teprve hledají cesty.

Samotné řešení těchto problémů tedy lze definovat jako proces, během kterého mají jednotlivci snahu překonat tyto problémy k požadovanému cíli za pomoci uvažování a kreativního myšlení (APA Dictionary of psychology, 2022). Kamine (2013, s. 88) zároveň doplňuje i potřebu umět se přizpůsobit a být ochotný čelit nejistotě a nejednoznačnosti některých řešení.

Každý den lidé uskutečňují stovky rozhodnutí a oproti době před sto lety jsou nuceni dělat mnohem kritičtější rozhodnutí než jejich předci. K jejich úspěšnému zvládnutí však vznikly metody a techniky, které celý proces řešení problémů napomáhají řešit (Kamine, 2013, s. 88). Jedny z těchto metod jsou ty kreativní, jako je brainstorming, brainwriting, myšlenková mapa, analýza či obrácený pohled (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 152-153). Podrobnější popis těchto kreativních metod naleznete v kapitole 3.4 Kompetence ke kreativité.

K řešení problémů lze také využít například model The Nine Steps to Effective Problem Solving, který jak napovídá název popisuje proces řešení problémů v devíti krocích:

1. **povědomí o problému** (Proble Awareness) – tento krok spočívá v uvědomění si náznaků problému a přiznání jeho existence,
2. **shromáždění dat** (Gather Data) – tato fáze spočívá v nashromáždění všech relevantních dat a v jejím průběhu je důležité neselektovat data dle vlastních závěrů,
3. **definice problému** (Define Problem) – na základě nashromážděných dat z druhého kroku je definován problém. Tento krok je nejkritičtějším v celém procesu v případě špatné definice je následně zbytečně vynakládán čas na řešení pouhého symptomu,
4. **vygenerování možností** (Generate Options) – na základě definovaného problému se vytvářejí možnosti řešení, během tohoto kroku se uplatňuje kreativita,
5. **vyhodnocení možností** (Evaluate Options) – v tomto kroku se analyzují, přezkoumávají alternativy a vyhodnocují výhody a nevýhody možných řešení,
6. **rozhodnutí** (Make Decision) – na základě vytvořených možností řešení se rozhodne o tom nejvhodnějším. Je důležité rozhodnout se dostatečně rychle, aby nebylo na řešení už příliš pozdě,
7. **vytvoření plánu** (Develop Plan) – po rozhodnutí je důležité informovat všechny zainteresované, přidělit odpovědnosti a popsat požadované kroky řešení,

8. **implementace** (Implement) – do tohoto kroku existuje pouze malé riziko, je však důležité zahájit implementaci vytvořeného plánu, aby se problém mohl vyřešit,
9. **vyhodnocení** (Evaluate) – v konečném kroku je důležité vyhodnotit, zda byl problém vyřešen. V případě přetrvání problému je možnost využít jiné možnosti z kroků 3-5 (Kamine, 2013, s. 88-99).

### 3.14 Kompetence k samostatnosti

Samostatnost se projevuje tím, že pracovník nepotřebuje neustálý dohled, je schopen stanovovat cíle, převzít iniciativu a svou práci dokončuje včas. K těmto schopnostem dopomáhají dovednosti efektivního plánování času, řešení problémů, odpovědnost, efektivní komunikace a dovednosti v oblasti vyhledávání a zpracování informací (How to Show You Can Work Independently on Your Resume, 2022).

Samostatný jedinec je schopný rychlého a pružného rozhodování. Zvládá odhadnout své síly a rozložit je dle úkolů, které si vydefinoval z cílů, kterých má dosáhnout. Na základě toho plánuje a zvládá se dlouhodobě koncentrovat. Dokáže si vyhledat a získat všechny potřebné zdroje a informace. V případě potřeby mu nedělá problém požádat si o potřebnou pomoc (Měkké kompetence, 2021).

### 3.15 Kompetence k výkonnosti

Výkonnost je **měřítkem schopnosti** jedince dosáhnout maximálních výsledků s minimálním investováním úsilí, času a dalších vstupů (APA Dictionary of psychology, 2022).

Heinová (2008, s. 97) definuje výkonnost jako „schopnost nedávat najevo žádné příznaky únavy ani při rostoucím množství práce anebo psychickém tlaku, schopnost dosahovat konstantně dobrých výsledků, udržet si motivaci apod.“ Zároveň uvádí, že je ale nutné umět projevovat emoce a jednou za čas je dobré se i rozčílit, pro uvolnění psychického napětí. Dle národní soustavy povolání (Měkké kompetence, 2021), je výkonný jedinec schopen sebekontroly, sebemotivace a je schopen motivovat své okolí. Dokáže konstruktivně přijímat a poskytovat zpětnou vazbu a v souvislosti na ní je schopen navrhnout řešení.

## 4 Rozvoj soft skills

Jak již bylo zmiňováno měkké dovednosti jsou využívány na každodenní bázi, a to jak v pracovní sféře, tak i osobní. Je tedy pro jedince důležité neustrnout na jedné úrovni, ale pracovat na permanentním rozvoji, pro udržení kompetentnosti k optimálnímu výkonu ve své pracovní pozici (Prince, 2016, s. 36). To je úloha na celý život člověka, během níž je stěžejní pochopit, že příležitosti k rozvoji přicházejí každý den (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 16). Měkké kompetence se rozvíjejí velmi pomalu (Havlíčková, 2015, s. 24) a je tedy nezbytné věnovat jejich rozvoji dostatečnou trpělivost. Při vytrvání jejich rozvoj vyvolá změny a úspěch (Peters-Kühlinger a John 2007, s. 21).

### 4.1 Definování počáteční úrovně

Pro rozvoj měkkých kompetencí je nutné, aby jedinec znal své silné i slabé stránky (Prince, 2016, s. 242) k tomu je nezbytné zapojit upřímnost a sebereflexi na základě, kterých se stanoví počáteční úroveň dovedností. V dalším kroku je třeba stanovit které z měkkých dovedností jedinec potřebuje pro svou pracovní či osobní činnost rozvíjet a v jakém rozsahu (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 21).

V České republice k definování cílové úrovně kompetencí pro vykonávání daného povolání napomáhá nástroj nazývaný kompetenční model Národní soustavy povolání. V něm jsou řazeny úrovně měkkých kompetencí na kvalifikační úrovni 0-5 a přesně specifikovány požadavky na vzory chování pro dosažení popisované úrovně (Nápověda, 2022). Jedinec tedy se zapojením sebereflexe může vyhodnotit svou dosavadní úroveň a ověřit si, které úrovně musí dosáhnout pro výkon daného povolání.

K zhodnocení úrovně měkkých dovedností se využívají metodické nástroje. Kupříkladu komunikační model Schulze von Thuna, který pracuje se čtyřmi rovinami vyjadřování a přijímání informací na základě kterých jedinec vyvodí nedostatky v některé z oblastí (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 22-26). Či model chování Riemanna/Thomanna, který se zabývá usnadněním sebehodnocení jedince dle základních tendencí chování, které napomáhají k definování silných a slabých stránek (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 26). Tyto modely mohou dopomoci k vytvoření lepší



citlivosti na měkké kompetence jedince. Intenzivnější analýzu je však vhodné provádět se školitelem (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 21).

#### 4.1.1 Kompetenční požadavky na soft skills k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání

Jelikož se tato práce zabývá sebereflexí v oblasti soft skills lektora dalšího vzdělávání, který řídí a realizuje výukový proces. Je důležité definovat požadavky na úroveň měkkých kompetencí pro výkon tohoto povolání.

V tabulce č. 1 a č. 2 je zaznamenáno patnáct kompetencí z výčtu dle výše zmiňovaného kompetenčního modelu databáze povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí. Klasifikační úrovně jsou zobrazeny dle stupnice 1-5, kdy úroveň 1 odpovídá nízkým nebo žádným požadavkům na zvládnání dané kompetence, nejvyšší úrovně vyjadřují vysoké nároky na zvládnání těchto požadavků.

Nejvyšší nároky klasifikační úrovně číslo 5 jsou kladeny na lektora v oblasti kompetencí k celoživotnímu učení, flexibilitě, efektivní komunikaci, kooperaci, aktivnímu přístupu, samostatnosti, orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb. Menší důraz je kladen na kompetence lektora v oblasti vedení lidí a kreativity, které mají odpovídat klasifikační úrovni 3.

**Tabulka č. 1 – Kvalifikační úrovně měkkých kompetencí k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání**

Kvalifikační úroveň	Kompetence
1 2 3 4 5	<b>Osobnostní kompetence</b>
●●●●○	Kompetence ke zvládnání stresu a zátěže
●●●●●	Kompetence k celoživotnímu vzdělávání
●●●●●	Kompetence k flexibilitě
●●●○○	Kompetence ke kreativitě
1 2 3 4 5	<b>Interpersonální kompetence</b>
●●●●●	Kompetence k efektivní komunikaci
●●●○○	Kompetence k vedení lidí
●●●●●	Kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických
●●●●●	Kompetence ke kooperaci
●●●●○	Kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních

Zdroj: Lektor dalšího vzdělávání (2023)

**Tabulka č. 2 – Kvalifikační úrovně měkkých kompetencí k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání**

Kvalifikační úroveň	Kompetence
1 2 3 4 5	<b>Kognitivní kompetence</b>
● ● ● ● ○	Kompetence k objevování a orientaci v informacích
1 2 3 4 5	<b>Výkonové kompetence</b>
● ● ● ● ●	Kompetence k aktivnímu přístupu
● ● ● ● ○	Kompetence k plánování a organizování práce
● ● ● ● ○	Kompetence k řešení problémů
● ● ● ● ●	Kompetence k samostatnosti
● ● ● ● ○	Kompetence k výkonnosti

Zdroj: Lektor dalšího vzdělávání (2023)

## 4.2 Způsoby rozvoje měkkých kompetencí

Jelikož měkké kompetence obsahují rozsáhlou škálu dovedností je možno je rozvíjet vícero způsoby (Prince, 2016, s. 37). Jedno však mají společné, je nutné, aby se jedinec přiměl být aktivní a opustil svou komfortní zónu, jelikož k rozvoji dochází za její hranicí (Měkké dovednosti tzv. soft skills jsou dovednostmi budoucnosti, 2023). Trh nabízí široké spektrum online kurzů, knižních publikací a množství kurzů, workshopů a vzdělávacích programů zaměřených na širokou škálu měkkých dovedností. To umožňuje i nácvik ve virtuální realitě během kterého jsou účastníci ponořeni do předem připravených simulací za pomoci který rozvíjí své dovednosti v oblasti komunikace, prezentování, řešení konfliktů, poskytování zpětné vazby a dalších (VirtualSpeech – Soft Skills Training with VR, 2022). Je však nutné i po absolvování jakýchkoliv kurzů pokračovat v pravidelném tréninku, který jedincům umožňují každodenní situace (Peters-Kühlinger a John, 2007, s. 16).

V rámci firem by měly být vytvářeny strategie firemního rozvoje, které vycházejí z potřeb vzdělávací organizace. Na jejich základě se následně definují plány rozvoje, potřeb a cílů jednotlivých pracovníků zahrnující i měkké kompetence (Veteška, Tureckiová, 2020 s. 143-147). Personální pracovníci v takovém případě zastávají roli poradců a poskytovatelů expertizy a tím podporují změny v organizaci a rozvoji pracovníků. K tomu může být využíván Systém řízení založený na kompetencích, který pomáhá škálovat schopnosti zaměstnanců. Zároveň se přenáší větší odpovědnost na jednotlivce za svůj rozvoj (Veteška, Tureckiová, 2020 s. 120-123).

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na lektory dalšího vzdělávání a jejich sebereflexi měkkých kompetencí definovaných v kompetenčních požadavcích Národní soustavy povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky za pomoci dotazníkového šetření.

### **5 Charakteristika místa šetření**

Stran dotazníkového šetření byly osloveny vybrané vzdělávací instituce na území hlavního města Prahy evidované na stránkách Národního pedagogického institutu u kvalifikace lektora dalšího vzdělávání. Celkově bylo osloveno dvacet dva institucí, z nichž dvanáct odpovědělo kladně na rozšíření dotazníku mezi své lektory dalšího vzdělávání.

#### **5.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo realizováno za pomoci online dotazníkového nástroje Survio. Proběhlo v období od 20. února do 27. února 2023. Vybrané vzdělávací instituce byly osloveny za pomoci telefonického kontaktu nalezeného na jejich webových stránkách. Byly jim sděleny základní informace týkající se této bakalářské práce s prosbou o distribuci anonymního dotazníku jejich lektorům dalšího vzdělávání. V případě souhlasu byl kontaktní osobě v dané instituci zaslán email shrnující tyto informace doplněný odkazem pro vyplnění dotazníku a prosbou o rozeslání lektorům. Následné odpovědi lektorů byly automaticky uloženy na platformě Survio ze které byly posléze vyhodnoceny.

Dotazník byl sestaven celkově z jedenácti otázek, první dvě otázky byly osobní, zaměřeny na pohlaví a věk. Posléze byla položena otázka zaměřená na dobu, kterou respondent vykonává roli vzdělavatele, následovanou čtyřmi dotazy ohledně zkušeností v oblasti soft skills. Tři navazující otázky se zabývaly samotným cílem dotazníkového šetření, tedy sebereflexí patnácti definovaných měkkých kompetencí z teoretické části pro roli lektora dalšího vzdělávání. Poslední otázka byla otevřená a zaměřena na kurzy v oblasti soft skills, které z pohledu respondenta na trhu scházejí.

## 5.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V této části jsou chronologicky uvedeny otázky, které byly respondentům kladeny v dotazníkovém šetření. Následně jsou popsány výsledky dle odpovědí od dotazovaných.

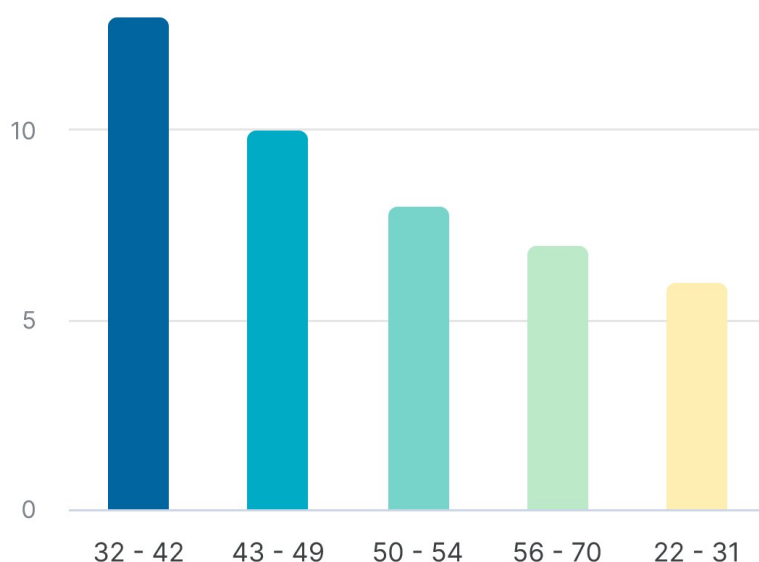
### 1. Jakého jste pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkově 44 respondentů. Z nichž byl o více než 20 % větší podíl žen než mužů. Celkově se účastnilo 31 žen, tedy 70,5 % dotazovaných a 29,5 % tvořili muži s 13 respondenty.

### 2. Jaký je Váš věk?

Nejvíce dotázaných vzdělavatelů se pohybovalo ve věkové skupině 32-42 let, celkem 13 respondentů, dalších 10 respondentů se zařadilo do věkové skupiny 43-49 let. Na dotazník odpovídalo 15 respondentů nad 50 let. Ve skupině 22-31 let bylo celkově 6 respondentů.

Graf č. 1 – věková struktura respondentů



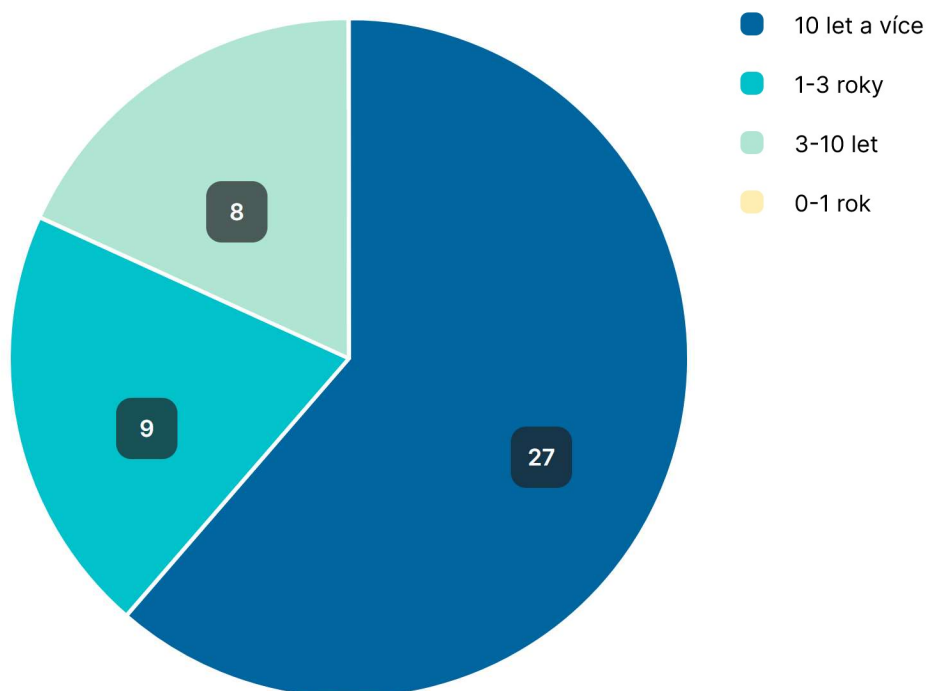
Zdroj: vlastní šetření

### 3. Jak dlouhou dobu již vzděláváte?

Více než 60 % dotazovaných respondentů (27 odpovědí) se věnuje vzdělávání více než 10 let. Vzdělavatelů, kteří se věnují vzdělávání 1-3 roky se účastnilo dotazníkového

šetření celkem 9, tedy 20,5 % a následující skupinou byli vzdělavatelé školící po dobu 3-10 let, kterých bylo celkem 8. Šetření se nezúčastnili žádní vzdělavatelé, kteří by školili méně než 1 rok.

**Graf č. 2 – doba výkonu v roli vzdělavatele**



Zdroj: vlastní šetření

#### **4. Je z Vašeho pohledu pro Vaši roli vzdělavatele důležité zdokonalovat své soft skills?**

Na otázku důležitosti využití soft skills v roli vzdělavatele z jeho pohledu z celkově 44 dotázaných odpovědělo 95,5 % kladně odpovědí „Ano“. Zbývající 4,5 % respondentů reagovalo rovněž kladně s odpovědí „Spíše ano“. Respondenti si tedy uvědomují důležitost využití měkkých kompetencí pro výkon povolání lektora dalšího vzdělávání.

#### **5. Vyhodnotil/a jste si někdy v minulosti úroveň svých soft skills?**

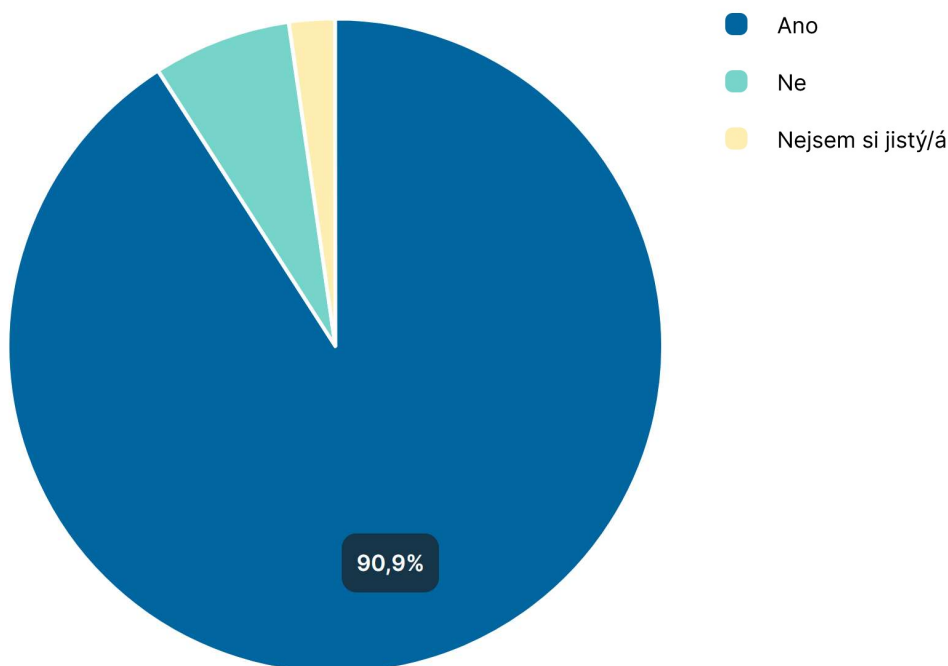
Dotázaní na otázku týkající se vyhodnocení soft skills reagovali ve 33 případech kladnou odpovědí „Ano“, tedy 75 % účastníků si již v minulosti stanovovalo úroveň

svých měkkých kompetencí. Zbývajících 11 respondentů (25 %) reagovalo zápornou odpovědí „Ne“ a tedy si úroveň svých měkkých dovedností doposud nevyhodnocovali.

#### 6. Absolvoval/a jste v minulosti nějaký kurz či trénink soft skills?

Velká část respondentů (90,9 %) v minulosti již absolvovala trénink či rozvoj měkkých kompetencí, jeden z respondentů (2,3 %) si nebyl jist. Pouze 3 dotázaní (tedy 6,8 %) reagovali výběrem zamítavé odpovědi a žádný kurz či trénink neabsolvovali.

Graf č. 3 – absolvování kurzu či tréninku softskills



Zdroj: vlastní šetření

#### 7. Vyberte, kterou/é z těchto kompetencí považujete za nejdůležitější z hlediska Vaší role vzdělavatele:

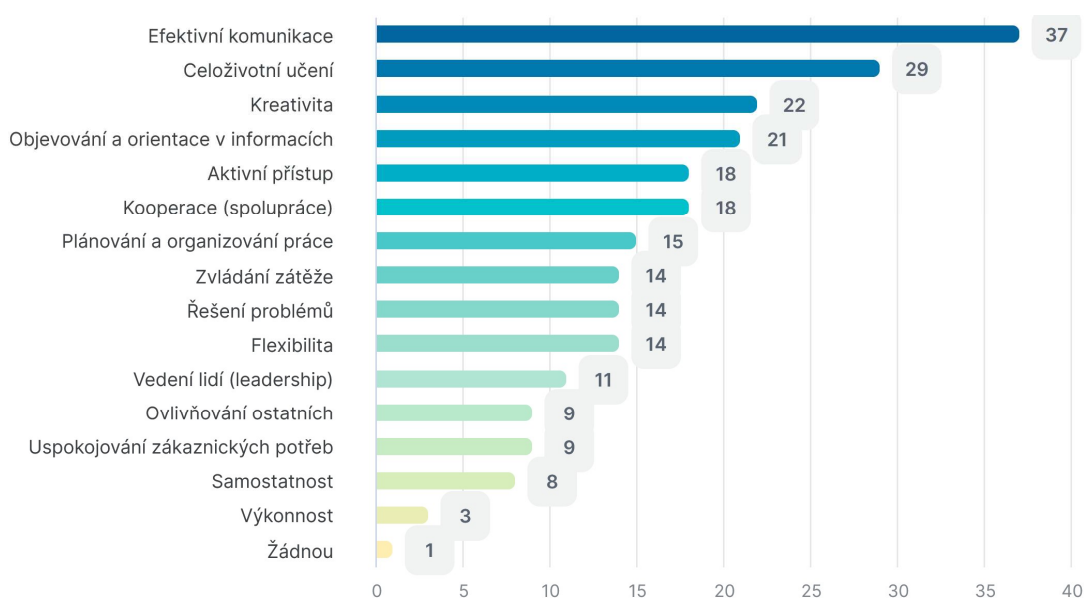
Sedmá otázka již směřovala k výčtu 15 měkkých kompetencí (vybraných dle kompetenčních požadavcích k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání) definovaných v teoretické části a vyhodnocení vzdělavateli, které jsou z jejich pohledu nejdůležitější pro výkon jejich role. U této otázky bylo možno vybrat vícero možných odpovědí.

Z Grafu č. 4 vyplývá, že většina dotázaných (37 označení) považuje za nejdůležitější měkkou kompetenci z hlediska své role efektivní komunikaci, následovanou celoživotním učením (29 označení), jako třetí nejdůležitější měkká kompetence z pohledu dotázaných byla označena kreativita (22 označení). Všechny tyto 3 kompetence byly označeny za nejdůležitější minimálně u 50 % dotázaných. Těsně pod touto hranicí se nachází kompetence k objevování a orientaci v informacích (21 označení).

Mezi 30–42 % respondentů byly stanoveny za nejdůležitější kompetence k výkonu jejich role vzdělavatele: aktivní přístup (18 označení), kooperace (18 označení), plánování a organizování práce (15 označení), zvládání zátěže (14 označení), řešení problémů (14 označení), flexibilita (14 označení).

Pod 30 % respondentů označilo za nejdůležitější kompetence k výkonu jejich role vzdělavatele vedení lidí (11 označení), ovlivňování ostatních (9 označení), uspokojování zákaznických potřeb (9 označení), samostatnost (8 označení) a výkonnost (3 označení).

**Graf č. 4 – nejdůležitější měkké kompetence z pohledu vzdělavatele**



Zdroj: vlastní šetření

## 8. Zvolte, co se hodí pro využití soft skills ve Vaší roli vzdělavatele.

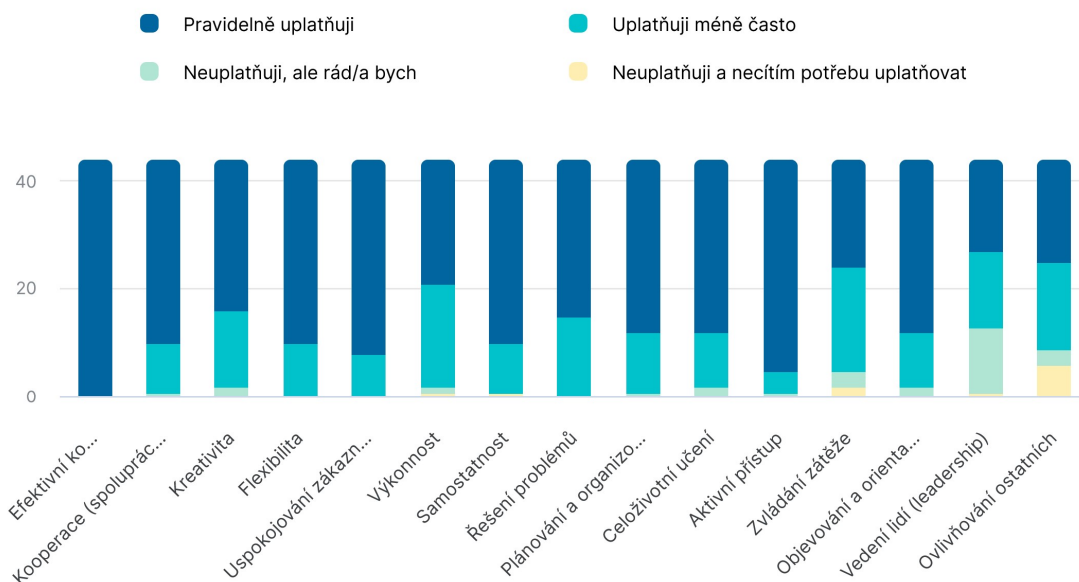
U této otázky dotazovaní označovali u každé z vybraných měkkých dovedností jednu ze čtyř možností: zda dovednost pravidelně uplatňují, uplatňují méně často, neuplatňují, ale rádi by nebo zda neuplatňují a necítí potřebu uplatňovat.

Všichni dotázaní vzdělavatelé se ve 100 % shodli, že při výkonu jejich role vzdělavatele pravidelně uplatňují efektivní komunikaci. Jako další pravidelně využívané kompetence byl označen aktivní přístup, uspokojování zákaznických potřeb, objevování a orientace v informacích, celoživotní učení, plánování a organizování práce, samostatnost, kooperace a flexibilita.

Z výsledků vyplynulo, že přes 27 % (12 označení) dotazovaných vzdělavatelů neuplatňuje vedení lidí, ale rádi by tuto kompetenci začali uplatňovat.

Z šetření zároveň vyplynulo, že 6 vzdělavatelů hodnotí, že v rámci své role vzdělavatele neuplatňuje kompetenci ovlivňování ostatních a ani necítí potřebu ji uplatňovat.

**Graf č. 5 – uplatňování soft skills z pohledu vzdělavatele**



Zdroj: vlastní šetření

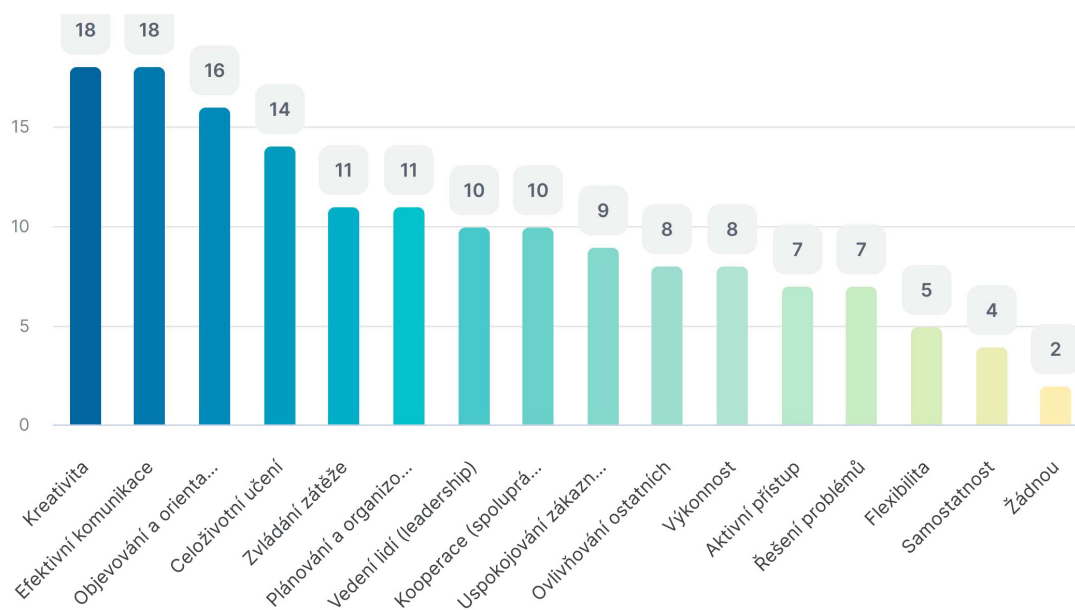


### 9. Vyberte, kterou/é z těchto soft skills byste rád/a rozvíjel/a z hlediska Vaší role vzdělavatele:

V otázce, kterou/é z 15 vybraných měkkých kompetencí by vzdělavatel rád rozvíjel byla nejčastěji zvolena kreativita a efektivní komunikace viz **Graf č. 6**. V obou případech shodně s 18 označeními, tedy u více než 40 % dotázaných. O 2 odpovědi méně, tedy 36,4 % dotázaných vzdělavatelů by rádo rozvíjelo kompetenci k objevování a orientaci v informacích. Kompetence k zvládání zátěže, plánování a organizování, vedení lidí a kooperaci by rádo rozvíjelo 20-25 % respondentů.

Nejméně byly označeny k rozvoji kompetence k aktivnímu přístupu, řešení problémů, flexibilitě a samostatnosti. Zároveň dva vzdělavatelé označili, že necítí potřebu rozvíjet žádnou z uvedených kompetencí.

**Graf č. 7 – soft skills, které by vzdělavatelé rádi rozvíjeli**



Zdroj: vlastní šetření

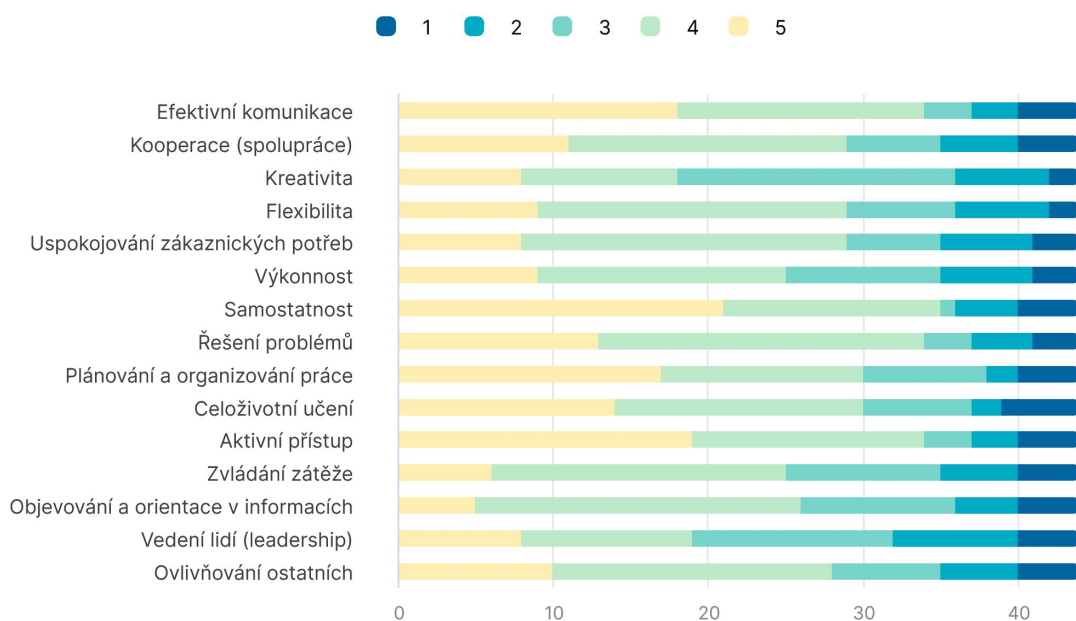
### 10. Zvolte na základě sebereflexe Vaši úroveň z těchto vybraných soft skills: (1 – nejnižší úroveň, 5 – nejvyšší úroveň)

U desáté otázky měli vzdělavatelé za úkol provést sebereflexi 15 vybraných měkkých kompetencí dle škály 1–5, kdy hodnota 1 označuje nejnižší úroveň a hodnota 5 nejvyšší úroveň.

Na grafu č. 7 lze vidět, že za nejvýše rozvinutou úroveň na základě sebereflexe u dotazovaných vzdělavatelů byla označena kompetence k samostatnosti a to u 21 respondentů (44,7 %), která byla následována kompetencí k aktivnímu přístupu s 19 označeními na nejvyšší úrovni a efektivní komunikace s 18 označeními. Celkově více než 70 % dotazovaných hodnotilo na prvních dvou nejvyšších úrovních (5 a 4) kompetence k efektivní komunikaci, samostatnosti, řešení problémů, plánování a organizování práce, celoživotnímu učení a aktivnímu přístupu.

Jako nejméně rozvinutá byla hodnocena kompetence ke kreativitě, která však u otázky č. 9 byla již zmiňována u více než 40 % procent respondentů jako dovednost kterou by rádi rozvíjeli. Jako druhá nejméně rozvinutá byla vyhodnocena kompetence k vedení lidí. Na tyto kompetence je však dle kvalifikační úrovně měkkých kompetencí k výkonu povolání lektora dalšího vzděláván kladen menší důraz. Tyto dvě kompetence mají odpovídat klasifikační úrovni 3 (viz kapitola č. 4. 1. 1), což jsou jediné dvě kompetence u lektora dalšího vzdělávání na této úrovni. Pro tuto otázku se tedy potvrzuje potřeba 3. úrovně těchto dvou kompetencí k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání.

**Graf č. 8 – sebereflexe lektora úrovně vybraných soft skills**



Zdroj: vlastní šetření

### **11. V kterých oblastech soft skills byste se rád/a rozvíjel/a, ale není nabídka takovýchto kurzů?**

Tato otázka byla koncipována jako otevřená a vzdělavatelé tedy měli možnost popsat jaké kurzy jim na trhu scházejí. Přes polovinu lektorů zmiňovalo, že jim na trhu žádné kurzy měkkých kompetencí nescházejí. Zároveň však bylo na základě zkušeností od více respondentů zmiňováno, že je u kurzů těžké posoudit jejich kvalitu a mají již více negativních zkušeností. V tomto spojení byl zároveň zmiňován nedostatek kvalitního mentoringu ze stran profesionálů.

Rovněž byly zmiňovány kurzy pro rozvoj soft skills na základě nových neurologických objevů a kurzy týkající se emoční inteligence a hledání potenciálu člověka. Zároveň zde byly zmíněny i kurzy týkající se brainstormingu, metody Lego serious play, leadershipu v online formě, které jsou na vzdělávacím trhu dostupné.

## 6 Vlastní doporučení

Z dotazníkového šetření vyplívá, že 25 % respondentů si doposud nestanovilo svoji úroveň měkkých kompetencí. Těmto vzdělavatelům doporučuji, aby si definovali svou počáteční úroveň a jejím základě si naplánovali rozvoj potřebných kompetencí. K tomu si mohou dopomoci s využitím sebereflexe za použití kompetenčního modelu Národní soustavy povolání, ve kterém jsou přesně definovány jednotlivé úrovně měkkých kompetencí potřebné k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání.

Dle kvalifikační úrovně měkkých kompetencí k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání (viz kapitola 4.1.1) by měli mít lektoři nejvíce rozvinuté kompetence k celoživotnímu učení, flexibilitě, efektivní komunikaci, kooperaci aktivnímu přístupu, samostatnosti, orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb. Z dotazníkového šetření však plyne, že více než 25 % dotazovaných pravděpodobně nedosahuje požadované úrovně. Proto bych doporučila jako v předešlém odstavci stanovit si úroveň požadovaných soft skills pro výkon povolání lektora dalšího vzdělávání a vytvořit si plán rozvoje. V případě, že je vzdělavatel v instituci zaměstnán, tak konzultovat možnosti rozvoje s personalistou nebo svým nadřízeným.

Rovněž se potvrdilo, že kompetence k efektivní komunikaci je jednou z nejdůležitějších a nejvyužívanějších soft skills, která působí napříč měkkými kompetencemi. Všichni dotázaní dle odpovědí pravidelně uplatňují efektivní komunikaci a přes 40 % ji chce nadále rozvíjet. K stanovení nedostatků v oblasti komunikace, a tedy definování potřeb rozvoje může posloužit například komunikační model Schulze von Thuna, intenzivnější analýzu je však vhodné provádět se školitelem.

Překvapivým zjištěním byla skutečnost, že rovněž přes 40 % dotázaných se chce rozvíjet v kompetencích ke kreativitě. Na tu je však společně s kompetencí k vedením lidí dle kompetenčního modelu Národní soustavy povolání úrovní měkkých kompetencí potřebných k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání kladen menší důraz. Tyto dvě kompetence mají odpovídat klasifikační úrovni 3 (viz kapitola č. 4. 1. 1), což jsou jediné dvě kompetence u lektora dalšího vzdělávání na této úrovni. Na vzdělávacím trhu jsou nabízeny široké možnosti rozvoje kreativity od kurzů

zaměřených na rozvoj kreativního myšlení po kurzy věnující se kreativní přípravě prezentací a kreativnímu prezentování.

Dotazovaní (36,4 %) mají zároveň zájem o rozvoj kompetence k objevování a orientaci v informacích, čemuž pravděpodobně rychlost vývoje a změn napříč všemi sférami života. V této souvislosti bych participantům doporučila kurzy informační gramotnosti.

Zájem o rozvoj měkkých dovedností byl zaznamenán u 95,5 % respondentů. V této souvislosti bych i samotným 12 zapojeným institucím do dotazníkového šetření doporučila (pokud tak již nečiní) se vzdělavateli prodiskutovat možnosti rozvoje soft skills, jelikož na straně dotazovaných lektorů byl zjištěn zájem o jejich rozvoj. Rozvoj těchto kompetencí může napomoci k větší spokojenosti lektorů a zkvalitnění vzdělávání v dané instituci.

Překvapivým zjištěním u 8. otázky dotazníku, odpověď 6 vzdělavatelů, že neuplatňují kompetenci k ovlivňování ostatních. Z hlediska vzdělávacího procesu předávání vědomostí účastníkům tohoto procesu, bych očekávala, že odpovědi od vzdělavatelů budou pouze kladné. Proto bych lektorům doporučila bližší seznámení s kompetencí ovlivňování druhých, zda nedošlo k nedopatření ve vyložení významu této kompetence.

V poslední otázce dotazníku byla cílena na oblasti soft skills, které by vzdělavatelé rádi rozvíjeli, ale není nabídka takovýchto kurzů. V této části byly zmíněny kurzy týkající se brainstormingu, metody Lego serious play, leadershipu v online formě. Dle dostupných informací na internetu, jsou na českém vzdělávacím trhu dostupné i tyto kurzy.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce Pohled na využití soft skills: sebereflexe vzdělavatele se zabírala pohledem na využití soft skills vzdělavatele dalšího vzdělávání a jeho sebehodnocením v této oblasti.

V teoretické části byly měkké kompetence na základě odborných publikací a veřejně dostupných databází zasazeny do Kompetenčního modelu Národní soustavy povolání a popsáno jejich dělení a využití. Na základě veřejně dostupné databáze povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky bylo blíže popsáno patnáct kompetencí v oblasti měkkých dovedností definovaných v kompetenčních požadavcích k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání. Následně byl přiblížen jejich rozvoj a úroveň kompetenčních požadavků k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání.

Praktická část práce byla uskutečněna na základě online anonymního dotazníkového šetření rozeslaného 12 osloveným vzdělávacím institucím na území hlavního města Prahy a jejich lektorům dalšího vzdělávání. V dotazníku se cílilo na sebereflexi v oblasti 15 definovaných měkkých kompetencí z teoretické části práce.

Všichni respondenti se shodli, že je důležité zdokonalovat své soft skills pro výkon své role vzdělavatele. Čtvrtina si však nikdy nestanovovala úroveň svých měkkých kompetencí. Z dotazníkového šetření plyne, že více čtvrtina dotazovaných pravděpodobně nedosahuje požadované klasifikační úrovně dle definovaných v kompetenčních požadavcích k výkonu povolání lektora dalšího vzdělávání. V obou těchto souvislostech bylo navrženo provedení stanovení si této úrovně pro umožnění plánování následného rozvoje.

V šetření se potvrdilo, jak bylo uváděno v teoretické části, že kompetence k efektivní komunikaci je jednou z nejdůležitějších a nejvyužívanějších soft skills, která působí napříč měkkými kompetencemi. Jako druhou nejdůležitější dovedností byla vyhodnocena kompetence k aktivnímu přístupu. Na základě sebereflexe respondentů byla posouzena jako nejvíce rozvinutá dovednost kompetence k samostatnosti a již zmiňovaná efektivní komunikace. Dotázaní vzdělavatelé by s nejvyšší četností rádi rozvíjeli právě efektivní komunikaci a kreativitu.

Na základě zájmu dotazovaných lektorů o rozvoj měkkých kompetencí bylo provedeno doporučení vzdělávacím institucím o prodiskutování možnosti rozvoje soft skills jejich vzdělavatelů. Jelikož rozvoj těchto kompetencí by mohl napomoci k větší spokojenosti lektorů a zkvalitnění vzdělávání v dané instituci.

Zpracování teoretické i praktické části této práce mě jen utvrdilo v již nabytém přesvědčení, že soft skills jsou nedílnou součástí našich životů napomáhající člověku ke zkvalitnění pracovního, ale rovněž i osobního života. Z tohoto pohledu jsem si více uvědomila, že je nutné pravidelně provádět sebereflexi a plánovat postupy, jakými budou měkké kompetence nadále rozvíjeny.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Monotématické publikace

BEČVÁŘOVÁ, Ivana, Martina KOŠTÁLOVÁ, Milan PODPERA, Klaudia POSPÍŠILOVÁ, Milada ŠVECOVÁ, Viera TOMKOVÁ a Veronika RŮŽIČKOVÁ, 2020. *Kreativita v pedagogické praxi s ohledem na individualizaci ve výchovně vzdělávacím procesu*. Prachatice: ASTERIA centrum vzdělávání. ISBN 978-80-906241-1-5.

HARTL, Pavel, 2004. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-803-1.

HEINOVÁ, Hana, 2008. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Praha: ČMKOS. ISBN 978-80-903917-8-9.

KAMIN, Maxine, 2013. *Soft Skills Revolution: A Guide for Connecting with Compassion for Trainers, Teams, and Leaders*. Greensboro: Center for Creative Leadership. ISBN 9781118100370.

KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6.

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

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

PRINCE, Emma-Sue, 2016. *7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu*. Přeložil Helena HARAŠTOVÁ. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0451-1.

RADCLIFFE, Steve, 2012. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4163-5.

ŘÍHA, David, 2021. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: manuál pro start úspěšného obchodníka*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1725-3.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.

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



## Elektronické zdroje

APA Dictionary of Psychology. *APA Dictionary of Psychology* [online]. [cit. 25.08.2021]. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/social-competence>

APA Dictionary of Psychology. *APA Dictionary of Psychology* [online]. [cit. 08.01.2022]. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/communication>

APA Dictionary of Psychology. *APA Dictionary of Psychology* [online]. [cit. 20.01.2022]. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/cooperation>

APA Dictionary of Psychology. *APA Dictionary of Psychology* [online]. [cit. 29.01.2022]. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/resilience>

APA Dictionary of Psychology. *APA Dictionary of Psychology* [online]. [cit. 29.01.2022]. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/efficiency>

Benefits of VR soft skills training. *VirtualSpeech - Soft Skills Training with VR and Online Simulations* [online]. Copyright © [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://virtualspeech.com/blog/benefits-vr-soft-skills-training>

HAVLÍČKOVÁ, Daniela Metodika. *Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)Koncepce: pro neformální vzdělávání* · Národní institut pro další vzdělávání [online]. [cit. 24.01.2023] Dostupné z: <https://play.google.com/books/reader?id=scBCAAAQBAJ&pg=GBS.RA3-PA94&hl=cs>

How to Show You Can Work Independently on Your Resume. *Free Online Resume Creator | Build a Stand-Out Resume* [online]. Copyright © 2021. All rights reserved. [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://enhancecv.com/resume-skills/independent/>

Kompetence 4.0. *Průvodce* [online]. Copyright © Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 28.01.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/kompetence>

Lektor dalšího vzdělávání | NSP.CZ. *Národní soustava povolání* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 23.01.2023]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/lektor-dalsiho-vzdelavani>

Měkké dovednosti (tzv. soft skills) jsou dovednostmi budoucnosti | europass.cz. *Online životopis a motivační dopis* | europass.cz [online]. Copyright © EUROPASS [cit. 29.01.2023]. Dostupné z: <https://europass.cz/dovednosti-budoucnosti/mekke-dovednosti>

Měkké kompetence | CDK - Centrální databáze kompetencí. *CDK - Centrální databáze kompetencí* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 25.08.2021]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

## **SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

### **Seznam grafů**

<b>GRAF Č. 1 – VĚKOVÁ STRUKTURA RESPONDENTŮ</b> .....	36
<b>GRAF Č. 2 – DOBA VÝKONU V ROLI VZDĚLAVATELE</b> .....	37
<b>GRAF Č. 3 – ABSOLVOVÁNÍ KURZU ČI TRÉNINKU SOFTSKILLS</b> .....	38
<b>GRAF Č. 4 – NEJDŮLEŽITĚJŠÍ MĚKKÉ KOMPETENCE Z POHLEDU VZDĚLAVATELE</b> .....	39
<b>GRAF Č. 5 – UPLATŇOVÁNÍ SOFT SKILLS Z POHLEDU VZDĚLAVATELE</b> .....	40
<b>GRAF Č. 6 – SOFT SKILLS, KTERÉ BY VZDĚLAVATELÉ RÁDI ROZVÍJELI</b> .....	41
<b>GRAF Č. 7 – SEBEREFLEXE LEKTORA ÚROVNĚ VYBRANÝCH SOFT SKILLS</b> .....	42

### **Seznam tabulek**

<b>TABULKA Č. 1 – KVALIFIKAČNÍ ÚROVNĚ MĚKKÝCH KOMPETENCÍ K VÝKONU POVOLÁNÍ LEKTORA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	33
<b>TABULKA Č. 2 – KVALIFIKAČNÍ ÚROVNĚ MĚKKÝCH KOMPETENCÍ K VÝKONU POVOLÁNÍ LEKTORA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	34