

**Masarykova univerzita
Filozofická fakulta**

Kabinet informačních studií a knihovnictví

**Možnosti rozvoje soft skills na
Masarykově Univerzitě**

Bakalářská diplomová práce

Autor práce: Monika Malečková
Vedoucí práce: PhDr. Petr Škyřík

Brno 2009

Bibliografický záznam

MALEČKOVÁ, Monika. *Možnosti rozvoje soft skills na Masarykově Univerzitě*.

Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Katedra informačních studií a knihovnictví, 2009. 105 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Petr Škyřík.

MALEČKOVÁ, Monika. *Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě* [online]. c2009

Dostupný z WWW: <www.softskills.wz.cz>.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá soft skills, definuje je, ukazuje jejich význam pro studenty vysokých škol a popisuje jednotlivé kategorie soft skills, které byly stanoveny na základě přečtené literatury. Praktická část představuje možnosti v rozvoji soft skills na Masarykově univerzitě. Nabízí předměty, kurzy a literaturu, které Masarykova univerzita poskytuje. K práci jsou vytvořené webové stránky, které informace z práce zpřístupňují studentům, pro něž by mohly být praktické a užitečné.

Annotation

My bachelor work is concerned with soft skills, defines them and shows their sense for university students and also describes every single category of soft skills. These categories are determined on the base of literature I have read. The practical part shows the opportunities in soft skills development at Masaryk university. It offers the subjects, courses and literature that Masaryk university provides. There is also made a website to this work. It should provide information from this work to students as this material could be very useful and applied for them.

Klíčová slova

Soft skills, sociální kompetence, měkké dovednosti, zaměstnatelnost, management, profesní kompetence, profesní uplatnění, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, řešení problémů, týmová spolupráce, spolupráce, emoční inteligence, řešení konfliktů, sebeřízení, vedení lidí, řízení, time management, plánování, motivace, seberozvoj, Masarykova univerzita, osobní kompetence, sebezprezentace, manažerské dovednosti, rozvoj osobnosti, profesní úspěch.

Keywords

Soft skills, social competence, employability, management, vocational competence, vocational assertion, communications skills, presentation skills, problem-solving, teamwork, collaboration, emotional intelligence, conflicts solutions, self-actuation, leadership, actuation, time management, planning, motivation, self-creation, Masaryk university, self competence, self-presentation, managers skills, personality developement, career achievement.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato diplomová práce byla umístěna v Ústřední knihovně FF MU a používána ke studijním účelům.

Brně dne 23. června 2009

Monika Malečková

Poděkování

Zde bych chtěl/a poděkovat vedoucímu práce panu PhDr. Petru Škyříkovi za vedení práce a za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při psaní práce.

Obsah

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 Definice soft skills	10
2 Význam soft skills	11
2. 1 Soft skills, které zaměstnavatelé požadují.....	11
2. 2 Potřebnost soft skills	12
2. 3 Soft skills na vysokých školách.....	13
3 Důležitost soft skills pro studenty vysoké školy	14
4 Jednotlivá soft skills	15
4. 1 Emoční inteligence (EQ)	16
4. 2 Komunikační dovednosti	18
4. 2. 1 Komunikace	18
4. 2. 2 Verbální komunikace	19
4. 2. 3 Neverbální komunikace	20
4. 2. 4 Empatie	21
4. 2. 5 Proč jsou komunikační dovednosti potřebné pro studenty?	21
4. 3 Prezentační schopnosti.....	22
4. 3. 1 Schopnost přesvědčit druhé	22
4. 3. 2 Sebe prezentace	23
4. 3. 3 Proč jsou prezentační dovednosti potřebné pro studenty?	23
4. 4 Schopnost spolupráce s druhými lidmi.....	24
4. 4. 1 Týmová spolupráce.....	24
4. 4. 2 Schopnost navazovat nové vztahy.....	26
4. 4. 3 Důvěryhodnost	26
4. 4. 4 Proč je Schopnost spolupráce s druhými lidmi potřebná pro studenty?	27
4. 5 Schopnost řešit problémy a konflikty	28
4. 5. 1 Analytické myšlení	28
4. 5. 2 Zvládání konfliktů, pochvala a kritika	28
4. 5. 3 Proč je schopnost řešit problémy a konflikty potřebná pro studenty?	29
4. 6 Inovativní schopnosti.....	30
4. 6. 1 Kreativita.....	30
4. 6. 2 Kreativní techniky	30
4. 6. 3 Proč jsou inovativní schopnosti důležité pro studenty?	31
4. 7 Řídící schopnosti a vůdčí schopnosti	32
4. 7. 1 Schopnost řídit projekt	32
4. 7. 2 Motivace druhých lidí	32

4. 7. 3 Zvyšování výkonnosti druhých lidí	33
4. 7. 4 Koučování	33
4. 7. 5 Efektivní vedení porad a schůzek	33
4. 7. 6 Delegování	33
4. 7. 7 Proč jsou řídicí a vůdčí schopnosti důležité pro studenty?	34
4. 8 Time management.....	35
4. 8. 1 Stanovení cílů.....	35
4. 8. 2 Stanovení priorit	36
4. 8. 3 Krátkodobé a dlouhodobé plány	36
4. 8. 4 Paretovo pravidlo 80/20	37
4. 8. 5 Zloději času	37
4. 8. 6 Další plánování.....	37
4. 8. 7 Proč je time management důležitý pro studenty?	37
4. 9 Schopnosti vést sám sebe.....	39
4. 9. 1 Zdravé sebevědomí	39
4. 9. 2 Disciplína, sebeovládání, vytrvalost.....	39
4. 9. 3 Schopnost prosadit se	40
4. 9. 4 Adaptabilita	40
4. 9. 5 Schopnost přijímat kritiku	40
4. 9. 6 Asertivita.....	40
4. 9. 7 Zvládání stresu	41
4. 9. 8 Motivace	41
4. 9. 9 Proč jsou schopnosti vést sám sebe důležité pro studenty?	42
PRAKTICKÁ ČÁST.....	43
5 Rozvoj v soft skills u studentů MU	44
5. 1 „Tohle všechno bych měl ovládat?“	44
5. 2 „Odkud mám začít?“	44
5. 3 „Kde seženu správné informace?“	45
5. 4 „ Jak mám trénovat jednotlivé dovednosti?“	45
6 Předměty soft skills na MU.....	46
6. 1 Kritéria, podle kterých byly předměty vybírány	46
6. 2 Způsob, jakým byly předměty vyhledávány	47
6. 3 Zjištěné výsledky.....	48
7 Kurzy soft skills na MU.....	50
7. 1 Kariérní centrum MU	50
7. 2 Poradenské centrum MU.....	51
7. 3 Studentoviny.....	51
7. 4 O kurzech soft skills na MU	52

8 Literatura v knihovnách MU	54
8. 1 Kritéria, podle kterých byla literatura vybírána.....	54
8. 2 Způsob, jakým byla literatura vyhledána	54
8. 3 Zjištěné výsledky.....	54
9 Webové stránky.....	56
9. 1 Komu je web určen.....	56
9. 2 Co nabízí	56
9. 3 Architektura webu.....	56
9. 4 Design	57
9. 5 Zajištění návštěvnosti webu	57
9. 6 Budoucnost webu.....	58
Závěr	59
Použitá literatura.....	60
Monografie.....	60
Internetové zdroje.....	62
Seznamy	64
Seznam obrázků	64
Seznam tabulek	64
Přílohy.....	65
Příloha č. 1 – Základní literatura – soft skills dle jednotlivých autorů.....	65
Příloha č. 2 – Předměty – seznam všech předmětů	67
Příloha č. 3 – Předměty – rozřazení podle kategorií soft skills.....	69
Příloha č. 4 – Rozhovor s p. Račkovou z Kariérního centra MU ze dne 2. 6. 2009	72
Příloha č. 5 – Rozhovor s p. Karmazínovou z Poradenského centra MU ze dne 2. 3. 2009	75
Příloha č. 6 – Seznam doporučené literatury ze sylabů předmětů, zabývajících se soft skills	77
Příloha č. 7 – Doporučená literatura – rozřazení podle kategorií soft skills.....	90

Úvod

Soft skills, také nazývané sociální kompetence nebo měkké dovednosti, jsou takové dovednosti, které zlepšují výkon i kvalitu života jedince. Jsou také často vyžadovány zaměstnavateli na pozice všech úrovní. Z průzkumů, o kterých se v práci rozepisuji, vyplývá, že soft skills jsou pro absolventy vysokých škol velkým problémem. Většinou zaměstnavatelé hodnotí jejich měkké dovednosti jako nedostatečné. Přitom jsou tolik potřeba pro úspěch a dobré výsledky jak firmy, tak i jednotlivce.

Z tohoto důvodu jsem si zvolila téma práce Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově Univerzitě, jelikož univerzita by měla poskytovat možnosti rozvoje jak v teoretických znalostech, tak i v měkkých dovednostech, protože jsou to právě měkké dovednosti, které často rozhodují o tom, kdo dostane žádané místo v budoucím zaměstnání.

Práci dělím na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je vymezen pojem soft skills, popsán význam soft skills a teoreticky definovány jednotlivé měkké dovednosti, které jsem rozčlenila do devíti kategorií.

V praktické části se zabývám konkrétními možnostmi rozvoje v soft skills na Masarykově Univerzitě. Prezentuji předměty nabízející možnost zlepšení soft skills studentů, které si mohou zapsat jako „C“ předměty. Dále představuji praktické kurzy soft skills, které nabízí Poradenské centrum MU a Kariérní centrum MU. Ukazuji, jak je možné v katalogu knihoven MU nalézt knihy zabývající se soft skills a nabízím literaturu, kterou doporučují vyučující soft skills předmětů a kterou je možné nalézt v knihovnách MU. Nakonec popisuji tvorbu webových stránek, které vznikly, za účelem zpřístupnění informací z této práce studentům, kteří by jich mohli prakticky využít.

Cílem práce je ukázat, že soft skills jsou aktuálním tématem, kterým by se univerzity i studenti měli zabývat. Dále poskytnout inspiraci k rozvíjení soft skills a ukázat možnosti, které Masarykova Univerzita v tomto rozvoji nabízí.

Cílem práce není kompletní zmapování všech soft skills. Byly vybrány ty, které se v literatuře objevují nejčastěji a jsou standardně považovány za soft skills.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části vymezují pojem soft skills, popisují jejich význam a důvody, proč by se jimi měli studenti, ale i univerzity zabývat a na základě přečtené literatury teoreticky definují jednotlivé soft skills.

1 Definice soft skills

„Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty atd.“¹

„Soft skills are communicating, conflict management, human relations, making presentations, negotiating, team building, and other such ability, defined in terms of expected outcomes and not as a specific method or technique such as statistical analysis.“²

„Soft skills are the underlying principles that trademark a company for professionalism and excellent customer service. They provide differentiation between all the cookie-cutter look-alikes and play a vital role in customer loyalty. In today's working environment, where customers and employees are demanding more, instilling the use of soft skills in your team members is something you simply can't survive without.“³

Výše uvedené definice podávají představu o tom, co soft skills jsou a jak jsou důležité nejen pro uplatnění se na trhu práce.

Jestliže definice shrneme, tak soft skills jsou:

- dovednosti, které pomáhají pochopit sebe i ostatní,
- usnadňují a zkvalitňují spolupráci s druhými lidmi,
- dělí se na konkrétní dovednosti, jako jsou komunikační a prezentační schopnosti, týmová spolupráce, zvládání konfliktů atp.,
- jsou významné v dnešním pracovním prostředí a zaměstnavatelé je vyžadují.

Výše uvedené znaky soft skills ukazují, že jsou soft skills podstatné. Je tedy potřeba se jimi zabývat ještě před vstupem do zaměstnání, tzn. již na vysokých školách. Samozřejmě ideálně již na základních a středních školách.⁴

¹ [Peters-Kühlinger, 2007: 13]

² Soft skill. Business Dictionary.com [online]. 2009 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/soft-skill.html>>.

³ NICOLAIDES, Carole. Focus On Soft Skills : A Leadership Wake-up Call. *Business Know-How.com* [online]. 2002 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessknowhow.com/growth/softskills.htm>>.

⁴ To je v dnešní době již reálné díky Rámcovému vzdělávacímu programu, který se dle zákona uskutečňuje na základních školách. Tento zákon zahrnuje i vzdělávání v měkkých dovednostech.

2 Význam soft skills

„Požadavky trhu práce a tím i nároky zaměstnavatelů zaznamenaly v průběhu minulých let výrazné změny. Dříve kladli personalisté důraz téměř výhradně na odborné znalosti uchazečů, dnes je stále více zajímavá individuální osobnost jednotlivých kandidátů.“ Právě pojem „osobnost“ zahrnuje vlastnosti, které nazýváme soft skills.

Jak již bylo řečeno výše, spektrum soft skills sahá od empatie či znalosti lidí přes komunikativnost či sebekritičnost až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl.

Co zní v teorii jako samozřejmost, je pro mnohé absolventy tou největší a nejtěžší zkouškou na cestě k profesnímu úspěchu. To je další důvod k tomu, aby studenti začali rozvíjet své soft skills již během studia na vysoké škole.⁵

2. 1 Soft skills, které zaměstnavatelé požadují

Podle Jana Vymětala zaměstnavatelé vyžadují tyto dovednosti: komunikační schopnosti (verbální i neverbální, písemné i ústní, individuální i týmové), prezentační schopnosti a dovednosti (schopnost produktivně diskutovat, argumentovat a polemizovat), zdravé sebevědomí, tolerantnost, uznávání morálních a etických hodnot, kreativitu, flexibilitu a iniciativnost, schopnost práce v týmu a kreativní spolupráce ve věkově, sociálně a eticky heterogenních týmech.⁶

V publikaci Co potřebují absolventi škol pro uplatnění na trhu práce se dočteme, že „z klíčových kompetencí⁷ se jako významné projeví zejména ty dovednosti a schopnosti, které souvisí s osobním rozvojem pracovníka.“

Zaměstnavatelé poukazují na důležitost ochoty se stále učit, nést zodpovědnost, schopnost pracovat v týmu a být adaptabilní a flexibilní. Pracovníci personálních agentur přikládají význam, mimo výše uvedené, i dobrý ústní a písemný projev, schopnost řešit problémy a schopnost vést. Poslední dvě schopnosti jsou požadovány především u vysokoškolsky vzdělaných osob.

Výsledky provedeného výzkumu dále uvádí, že mezi nejčastější příčiny neúspěchu absolventů VŠ patří: nedostatečná schopnost sebe prezentace, špatné komunikační schopnosti, přeceňování vlastních schopností a nedostatečná produktivita práce.⁸

Všechny tyto příčiny neúspěchu se dají odstranit rozvíjením soft skills u studentů vysokých škol během jejich studia.

Z výše popsaných řádků by mohl vzniknout dojem, že soft skills jsou ty dovednosti, které jsou rozhodující. Je důležité doplnit, že absolventi potřebují být také dobře jazykově a odborně vybaveni, soft skills jsou poté významným doplňkem k těmto schopnostem.

⁵ Slovníček pojmů „soft-skills“. *Institut celoživotního vzdělávání* [online]. [200?] [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.lii.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills>>.

⁶ [Vymětal, 2008: 18]

⁷ Klíčové kompetence v tomto výzkumu byly definovány takto: Vlastní odpovědnost a spoluodpovědnost, Schopnost týmové spolupráce, Schopnost metodického přístupu, Schopnost kritického sebepozorování, Odborné kompetence.

⁸ [Kadlec, 2000: 37- 38]

2. 2 Potřebnost soft skills

Soft skills nejsou novým požadavkem, existovali i dříve, jen nebyly tolik diskutované a potřebné jako dnes. Hlavní změnou, která zapříčinila, že jsou soft skills tolik požadované, je čím dál větší tlak na efektivitu, úspornost a výkonnost jakékoliv práce v jakékoliv oblasti tržní ekonomiky. Člověk, který má dobře rozvinuté své soft skills je nejen výkonnější a efektivnější, ale také má lepší vztahy s lidmi na pracovišti i ve svém blízkém okolí, dalo by se říci, že je i šťastnější. Právě takový člověk má v dnešní době velkou šanci uspět.

Právě proto jsou soft skills velmi žádané na trhu práce. Podle rektora VŠE Richarda Hindlse tvoří až dvě třetiny z celkové představy firmy o absolventovi.⁹ V inzerátech pracovních nabídek se soft skills objevují spolu s jazykovými a vědomostními požadavky, kterým se také říká hard skills. Firmy ale nehledají pouze experty nabité znalostmi, ale velký důraz kladou právě na soft skills.

Velké firmy si soft skills u uchazečů ověřují již během přijímacího řízení, jehož součástí jsou i Assessment Centra. Assessment Centra mohou být i vícedenní a většinou probíhají mimo firmu. Pomocí různých modelových situací a testů je možné rozpoznat u uchazečů jejich potenciál, předvídat jejich budoucí chování a jejich vhodnost na danou pozici.¹⁰ Právě během modelových situací si assessori¹¹ všimají, která soft skills účastníci ovládají a se kterými mají problémy.

Assessment Centra mohou být problémem pro absolventy vysokých škol, jelikož jejich soft skills nejsou ve většině případů rozvinuta v požadované podobě. Tuto skutečnost potvrdila i studie Kompetence absolventů vysokých škol z pohledu zaměstnavatelů, kterou vypracovalo Centrum pro studium vysokého školství v roce 2006. Podle studie absolventi neumějí efektivně hospodařit s časem, pracovat pod tlakem, vysvětlovat své názory ani přicházet s novými nápady.¹²

O potřebnosti soft skills u studentů (budoucích absolventů) se zmiňuje i Bílá kniha terciálního vzdělávání, ve které se píše: „Ve vzdělávání musí být vedle tradičních výzev (kvalita, efektivita, rovné příležitosti) akcentovány výzvy nové. Jsou jimi především dosahování maximálního vzdělání, schopnost stále a zároveň rychle se učit na úrovni jednotlivce i organizace, tvořivost, inovace a iniciativa, znalost lidí i společnosti a využívání měkkých dovedností.“¹³ Jedním z mnoha doporučení Bílé knihy terciálního vzdělávání je i „při hodnocení zohledňovat rozvoj tzv. soft-skills studentů, dosažené znalosti a dovednosti v jednotlivých programech a případné zapojování odborníků z praxe do vzdělávací činnosti.“¹⁴

O důležitosti soft skills pro studenty píše i M. Chakraborty. Podle něj soft skills hrají důležitou roli v zaměstnatelnosti absolventů. Díky rozvinutým soft skills jsou studenti pružní, přístupní novým názorům a myšlenkám, mají lepší komunikační dovednosti, jsou tvořivější a schopnější inovací atd., čímž naplňují očekávání budoucích zaměstnavatelů. Proto je důležité, aby se univerzity soft skills zabývaly a pomáhaly je u svých studentů rozvíjet.¹⁵

⁹ VOSTATEK, Jan. Soft skills zvyšují prestiž absolventa. *ILIST.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ilist.cz/clanky/soft-skills-zvysuji-prestiz-absolventa>>.

¹⁰ tamtéž

¹¹ Assessor – osoba, která provádí pozorování během Assessment Center

¹² PÍCHALOVÁ, Tereza. Počítače a jazyky: žádný problém. *IReferáty.cz* [online]. 2006 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <http://ireferaty.lidovky.cz/text.php?id_clanek=42>.

¹³ [Matějů, 2008: 10]

¹⁴ [Matějů, 2008: 15]

¹⁵ CHAKRABORTY, Manishankar. Soft Skills: Essential for Shaping Well-Rounded Individuals. *ICFAI Journal of Soft Skills* [online]. 2009, vol. 3, is. 2 [cit. 2009-06-15], s. 13-18. Dostupný z WWW:

„Pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60 % to, jaké lidi známe, z 30 %, jaký dojem dokážeme vzbudit, a pouze z 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % na znalostech.¹⁶ Proto pokud chce být člověk v životě úspěšný, měl by začít na svých soft skills pracovat co nejdříve.

2. 3 Soft skills na vysokých školách

Aby si vysoké školy udrželi dobré postavení v produkci schopných absolventů, kteří budou připraveni na požadavky trhu práce, budují nejrůznější kariérní a poradenská centra, která mají za cíl rozvíjet soft skills jejich studentů. Na Karlově Univerzitě je to například program Absolvent, který si klade za cíl pomoci studentům při úspěšném nastartování jejich profesní kariéry,¹⁷ VŠE zřídila Rozvojové a poradenské centrum, na VUT pomáhá studentům rozvíjet jejich soft skills Institut celoživotního vzdělávání.¹⁸ Na Masarykově Univerzitě tuto funkci plní Poradenské centrum MU a Kariérní centrum MU, o kterých se dozvíte více v praktické části této práce.

Na univerzitách vznikají v rámci fakult i menší projekty, které jsou zaměřeny na rozvoj studentů v oblasti soft skills. Za všechny bych ráda zmínila dnes již neexistující projekt ACOR (Akademické centrum osobnostního rozvoje), který byl financován z ESF¹⁹. Centrum se zaměřovalo na rozvoj osobnostních kompetencí budoucích pracovníků tzv. pomáhajících profesí, program byl určen především pro studenty oborů Pedagogika a Sociální pedagogika a poradenství na FF MU.²⁰ Činnost ACORu byla ukončena v roce 2009.

Dalším projektem, který byl uskutečněn v rámci MU byl projekt s názvem „Zvyšování kompetencí studentů Masarykovy univerzity v oblasti soft skills a projektové řízení“, který se zaměřoval na posílení kompetencí studentů v oblasti tzv. měkkých kompetencí a v oblasti projektového řízení. Tento projekt byl realizován od jarního semestru 2006 na FSS MU.²¹

Posledním projektem, který bych chtěla zmínit, je projekt Softskills v programu Informačních studií a knihovnictví - podpora uplatnění absolventů. Činnost tohoto projektu byla zahájena v dubnu 2009 a poběží do dubna 2012. V rámci projektu vznikne několik provázaných kurzů, které umožní studentům oboru Informační studia a knihovnictví rozvoj jejich soft skills.²²

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=101&sid=581d5275-4973-4d3c-886b-03602d36eb5f%40sessionmgr108>>.

¹⁶ [Vymětal, 2008: 27]

¹⁷ *Absolvent 2009 : Kurzy a přednášky nejen pro absolventy* [online]. c2009 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://ipc1.cuni.cz/absolvent/>>.

¹⁸ *Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně* [online]. c2000-2009 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.lli.vutbr.cz/>>.

¹⁹ ESF – Evropský sociální fond

²⁰ O centru. *Acor* [online]. 2006 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.acor.cz/o-centru>>.

²¹ Anotace projektu. *MŠMT* [online]. 2006 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/doc/0159.doc>>.

²² Dle interních materiálů Kabinetu knihovnictví na MU v Brně.

3 Důležitost soft skills pro studenty vysoké školy

Absolventům, kteří si techniky soft skills osvojí již na vysoké škole, přináší v zaměstnání konkurenční výhodu oproti jiným absolventům. Proto by mělo být jejich rozvíjení jednou z priorit univerzity.

Díky rozvíjení měkkých dovedností v rámci výuky budou mít budoucí absolventi nejen hard skills, tedy odborné dovednosti, ale i soft skills, které jsou v současnosti velmi žádané na trhu práce. Na tuto skutečnost by měla univerzita reagovat a poskytovat absolventy vybavené oběma druhy schopností. Takoví absolventi jsou snáze uplatnitelní v dnešních podmínkách na trhu práce a díky větší šanci zaměstnatelnosti zvyšují prestiž i samotné univerzity, na které tyto schopnosti získali.

I při samotném studiu mohou studenti využít měkké dovednosti, čímž by se mohla zvýšit i profesionalita výuky. Studentské práce by mohly být kreativnější a pro vyučující tím pádem zajímavější, při seminářích a přednáškách by se mohly rozvíjet podnětné diskuze, prezentace studentských prací by získaly na zajímavosti tím, že by byly kvalitně připravené i přednesené, tudíž by více zaujaly ostatní posluchače atp.

4 Jednotlivá soft skills

V této části definuji jednotlivé soft skills na základě přečtené literatury. Podkladem pro definovanou šíři soft skills mi byl prvotní rozbor literatury, kdy jsem rozbořem čtyř knih stanovila devět kategorií soft skills, které v práci popisují. Tyto knihy spolu se základními soft skills, které vymezují, naleznete v příloze č. 1. Soft skills, které jsou vytyčené jako základní a důležité ve zmíněných prvotních čtyřech knihách se podobají nebo překrývají se soft skills, které jsou popisovány i v další literatuře zabývající se soft skills tematikou.

Základními devíti kategoriemi jsou: emoční inteligence, komunikační dovednosti, prezentační schopnosti, schopnost spolupráce s druhými lidmi, schopnost řešit problémy a konflikty, time management, inovativní schopnosti, řídicí schopnosti a vůdčí schopnosti, a schopnosti vést sám sebe. V těchto kategoriích jsou popsány jednotlivé schopnosti, které se do nich řadí.

Soft skills se mezi sebou navzájem propojují a více či méně spolu souvisí, proto rozdělení jednotlivých soft skills do kapitol je především za účelem přehlednosti.

Cílem kapitol není podat vyčerpávající popis soft skills, ale definovat základní měkké dovednosti a vymezit oblast problematiky soft skills pro potřeby praktické části této práce.

Na konci každé kapitoly je podkapitola: Proč je „konkrétní dovednost“ potřebná pro studenty. V této kapitole se na základě svých zkušeností a přečtené literatury snažím popsat, proč je ta konkrétní dovednost pro studenty potřebná a proč by se jí vůbec měli zabývat.

4. 1 Emoční inteligence (EQ)

Emoční inteligence úzce souvisí se všemi měkkými dovednostmi. Znamená schopnost zvládat své emoce a využívat je k bohatosti vlastního života. Nepotlačovat je, ale přijmout, prožít, poznat a kultivovat.²³ Emoční inteligence je spojována se štěstím a osobním i profesním úspěchem. Na rozdíl od IQ se EQ může v průběhu života měnit a její výši můžeme sami ovlivňovat, jelikož EQ není vrozená, nýbrž získaná.

Abychom dokázali pochopit své emoce, je potřeba nad nimi přemýšlet a zjišťovat, proč tu jsou a odkud pocházejí. Emoce vždy slouží nějakému účelu, jsou reakcí na naše životní zkušenosti a z nich také vycházejí.²⁴ Klíčové je tedy umět své emoce pochopit a využít jich pro svůj prospěch.

Emoční inteligence se skládá ze čtyř složek²⁵:

- **sebeuvědomění** – schopnost přesně vnímat své vlastní momentální emoce a pohnutky v dané situaci,
- **sebeovládání** – schopnost používat své uvědomování emocí tak, abychom zůstali přizpůsobiví a řídili své chování pozitivně,
- **sociální uvědomění** – schopnost přesně rozpoznat emoce jiných lidí a pochopit, co se s nimi skutečně děje,
- **řízení vztahů** – schopnost využívat uvědomění svých i cizích emocí a díky tomu řídit interakce. Tato schopnost zaručuje jasnou komunikaci a účinné zvládání problémů.

Schopnosti a vjemy, které jsou připisovány EQ²⁶:

- **sebevědomí** – vědomé utváření a ovlivňování vlastních emocí,
- **sebeřízení** – vědomé vnímání a vyhodnocování vlastních emocí,
- **sebemotivace** – využívání vlastních emocí pro uskutečňování vlastních cílů,
- **angažovanost** – vytváření užitečných vztahů a řízení konfliktů,
- **empatie** – schopnost vcítit se do jiných lidí.

Klíčové schopnosti emoční inteligence jsou²⁷:

- schopnost porozumět vlastním pocitům a náladám,
- schopnost kontrolovat vlastní emoce,
- schopnost motivovat sebe sama.

Bradberry a Greaves ve svém výzkumu zjistili, že dovednosti emoční inteligence jsou pro pracovní výkon důležitější než kterékoliv jiné vůdčí dovednosti. To platí i pro pracovní zařazení, lidé

²³ [Kanitz, 2008: 9]

²⁴ [Bradberry, 2007: 41]

²⁵ [Bradberry, 2007: 41 - 45]

²⁶ [Niermeyer, 2005: 27]

²⁷ [Urban, 2008: 29]

s nejvyšším stupněm emoční inteligence v jakémkoliv postavení dosahují lepších výsledků než jejich kolegové.²⁸

4. 1. 1 Proč je EQ potřebná pro studenty?

Dokázat ovládnout své emoce jako jsou strach nebo nervozita se může hodit především před zkouškami. Pokud se studentům podaří přeměnit energii z negativních pocitů na energii věnovanou přípravě na zkoušku, podaří se jim na zkoušku přijít nejen v lepší duševní rovnováze, ale budou toho také více umět.

Schopnost ovládnout i další negativní emoce (vztek, nejistotu atp.) se jim bude hodit i během ústní zkoušky, kde se mohou projevit jako sebevědomé a vyrovnané osobnosti, což jim jistě pomůže k lepšímu celkovému hodnocení.

Umět vyjadřovat své emoce konstruktivním způsobem studentům může pomoci i při práci na projektech, které zpracovávají se svými spolužáky v rámci jednotlivých předmětů. Atmosféra pro práci bude jasnější, přímější a jistě i příjemnější.

²⁸ [Bradberry, 2007: 55]

4. 2 Komunikační dovednosti

Komunikační schopnosti si dovoluji označit jako základ a nejdůležitější součást měkkých dovedností. Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je ve většině případů i dobrým týmovým spolupracovníkem nebo vedoucím. Umí efektivněji řešit problémy, řídit projekty i sám sebe.

Komunikační kompetence se objevují ve všech vymezeních nejdůležitějších soft skills. Oblast komunikačních dovedností je velmi široká. V následujících řádcích jsem se pokusila vymezit z ní to nejzásadnější.

4. 2. 1 Komunikace

Samotné slovo komunikace má více významů, v této práci se budu zabývat pouze sociální komunikací, tedy komunikací, která probíhá mezi dvěma nebo více lidmi.

Základní požadavky na komunikaci jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost²⁹. Lidé spolu komunikují vždy za nějakým účelem. Takový účel může být například výměna informací, ovlivňování chování lidí nebo ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě³⁰.

Každá komunikace má nějakou funkci, ty se mohou i kombinovat. Základní komunikační funkce jsou informativní, poznávací, instruktivní, vzdělávací a výchovná, osobní identity (ujasnění si svého já, svých postojů, názorů, sebevědomí a ambicí), socializační a společensky integrující, přesvědčovací, posilující a motivující, zábavná, svěřovací a úniková (odreagování se od starostí, shonu).³¹

Komunikace ovšem není vždy jen pozitivní a přínosná, má i své negativní projevy. Mezi takové projevy patří například pomluvy a fámy, lhaní, manipulace, agresivita, dezinformace atp.

Komunikace se klasicky dělí na verbální a neverbální.

Důležité není jen to, co říkáme, ale i to, jak to říkáme. Pro úspěšnou komunikaci se potřebujeme umět vztít do ostatních lidí a získat si jejich důvěru.

Komunikační model podle Schulze von Thuna

Tento model říká, že každá věta, kterou proneseme nebo přijmeme, obsahuje čtyři roviny. Schulz von Thun mluví o čtveru uší, kterými slyšíme, a čtveru úst, kterými mluvíme³²:

- **věcný obsah** – na této rovině zprostředkováváme pouze určité množství informací, tedy čísla, data a fakta. Jde o věty typu: „Dopsala mi propiska.“ nebo „Byl jsem dnes na třech přednáškách.“,
- **výzva** – na této rovině vyjadřuje mluvčí, co má být z jeho pohledu uděláno nebo neuděláno. Mluvčí někoho vyzívá nebo příjemce vyrozumívá z jeho slov, že se jedná o imperativ: „Přijďte prosím včas!“ nebo „Půjči mi poznámky!“,

²⁹ PALMER, S., WEAVER, M. Úloha informací v manažerském rozhodování. Praha : Grada, 2000, s 79 – 132. ISBN 80-7169-940-3. Převzato z: [Vymětal, 2008: 27]

³⁰ [Vymětal, 2008: 24]

³¹ [Vymětal, 2008: 24]

³² [Peters-Kühlinger, 2007: 22 - 23]

- **vztah** – na této rovině se odráží, co cítíme k našemu partnerovi, jak hodnotíme vzájemný vztah: „Spolupráce s vámi je příjemná.“ nebo „Zklamal jsi mě.“,
- **sebeprojevo** – Mluvčí mluví o svých osobních pocitech a o tom, jak se cítí. Věty vypadají takto: „Cítím se unavený.“ nebo „Těším se na další přednášku.“.

Je tedy důležité brát ohledy na to, že různí lidé mluví nebo slyší na různých rovinách. Je dobré zjistit, na jaké rovině je člověk, se kterým mluvíme, nejvíc vnímavý a na té rovině s ním komunikovat. Na příkladu si ukážeme, jak je možné pochopit sdělení na různých rovinách.

Studenti řeší školní projekt, jeden z členů již delší chvíli mluví o rizicích projektu. Na to další člen týmu odvětí: „Dost řešení rizik, pojďme se zabývat řešením hlavní části.“

Toto sdělení mohl první student pochopit následovně:

- **věcný obsah** – „Ano, Jirka má pravdu, rizika jsme již řešili dostatečně, půjdeme pracovat na řešení.“,
- **výzva** – ale mohl slyšet i „Přestaň stále dokola řešit rizika!“ nebo také „Už mlč!“,
- **vztah** – „Už mi jdeš s těmi riziky na nervy.“,
- **sebeprojevo** – druhý student o sobě tímto sdělením říká: „Nepotřebuji se tak podrobně zabývat riziky, chci raději problém řešit.“ nebo „Zdá se mi zbytečné zabývat se tak dlouho riziky.“

4. 2. 2 Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná či živá nebo reprodukováná.³³

Komunikační roviny verbální komunikace³⁴:

- **Racionální komunikace** – využívá výlučně rozumovou racionální část komunikace, z celého průběhu komunikace se důsledně oddělují jakékoliv emoce. Je základem komentování.
- **Emocionální komunikace** – zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera, emočními extrémy (pláč, hysterie) atp.

Druhy verbální komunikace³⁵:

- **Formální komunikace** – je obvykle plánována, má stanoveny specifické cíle a bývá realizována jako neveřejná záležitost. Příkladem může být například přijímací nebo hodnotící pohovor.

³³ [Vymětal, 2008: 112]

³⁴ [Vymětal, 2008: 113]

³⁵ [Vymětal, 2008: 113]

- **Neformální komunikace** – vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace, je nenáročná na přípravu. Příkladem může být nezávazné povídání.

Paralingvistická komunikace

Tento druh komunikace je součástí verbální komunikace. Zabývá se doprovodnými rysy verbální komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování.

Mezi její základní prvky patří hlasitost projevu, kvalita řeči, výška tónu hlasu, barva hlasu a intonace, emoční zabarvení projevu, plynulost řeči, slovní vata³⁶, rychlost řeči, chyby v projevu atp.³⁷

Písemná komunikace

Písemná komunikace je zprostředkována písemnou formou ve formě rukopisu, strojopisu nebo na počítači. Také písemná komunikace vyžaduje zřetelnost, úplnost, stručnost, správnost a zdvořilost. Písemná komunikace zahrnuje korespondenci (úřední dopis, osobní a společenský dopis, životopis a motivační dopis, e-mail, SMS a MMS³⁸ zprávy), vizitky, odborné publikace atp.³⁹

4. 2. 3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace bývá také označována jako řeč těla, nonverbální anebo mimoslovní komunikace. Znamená proces dorozumívání s neslovními prostředky. Z výzkumů vyplývá, že neverbální komunikace je při komunikaci mnohem důležitější než verbální komunikace.⁴⁰

Neverbální komunikace se dělí na⁴¹:

- **kinezika** – zaměřenou na sledování pohybů celého těla,
- **gestika** – zaměřena zejména na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- **mimika** – zaměřena na pohyby obličejových svalů,
- **vizika** – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt,
- **haptika** – zaměřena na význam doteků,
- **proxemika** – zaměřena na význam vzdáleností,
- **posturologii** – zaměřena na postoje a pozice celého těla.

³⁶ Výrazem slovní vata se označují slova, která jsou v projevu nadbytečná. Řečník si s nimi pomáhá v nejistých místech svého projevu. Slovní vata nepůsobí profesionálně. Mezi nejčastější slova patří: prostě, jako, hmm atp.

³⁷ [Vymětal, 2008: 115]

³⁸ MMS zpráva = Multimedia Messaging Service

³⁹ [Vymětal, 2008: 206 - 256]

⁴⁰ Často bývá uváděno, že úspěch komunikace závisí z 55% na řeči těla, z 38% na hlasovém kontextu (paralingvistice) a pouze z 7% na obsahu verbálního projevu. Přestože tento názor začíná být zpochybňován, neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli v komunikaci. [Vymětal, 2008: 54]

⁴¹ [Vymětal, 2008: 56]

4. 2. 4 Empatie

Empatie neboli schopnost vcítit se, je schopnost a ochota porozumět druhým lidem, pochopit jejich jednání, chování, záměry, potřeby, pocity a myšlenky a vztahy mezi nimi. Empatie tvoří základ komunikačního chování.⁴² Bez této schopnosti se špatně získává důvěra⁴³ druhých lidí, bez které s nimi nejde spolupracovat. Proto je důležité na této schopnosti pracovat.

Empatie tedy znamená vžití se do druhých, vcítění se do toho, co druzí chtějí, vysvětlení si, proč druzí reagují tak a ne jinak, registrování přání, potřeby a pocity jiných lidí a brát je vážně.⁴⁴

Empatické a aktivní naslouchání

Při komunikaci není důležité jen mluvení a řeč těla, ale velkou roli hraje naslouchání. Uvádí se, že poslouchání se na procesu komunikace podílí ze 45 až 53%. Pro úspěšnou komunikaci je nutné zvládnout dobře poslouchání, aktivní naslouchání a kladení otázek. Přestože je schopnost poslouchat považována za běžnou věc, kterou každý umí, odhaduje se, že až 80% lidí naslouchat neumí.⁴⁵ Naslouchání se dá dělit na více částí, definujme si dvě nejdůležitější pro ovládnutí měkkých dovedností:

„Empatické naslouchání je takové naslouchání, kdy nasloucháme především pocitům odesílatele sdělení, snažíme se do nich vcítit a pochopit, proč je komunikováno sdělení právě tak, jak je odesíláno.“⁴⁶

„Aktivní naslouchání znamená, že posluchač je vnímavý a pozorný k mluvčímu a vlastní myšlenky a interpretace prezentuje teprve tehdy, až hovořící zcela dokončí to, co chce říci.“ Cílem takového naslouchání je získat maximum informací, pochopit sdělované a dát odpovídající zpětnou vazbu.⁴⁷

4. 2. 5 Proč jsou komunikační dovednosti potřebné pro studenty?

Umění efektivní komunikace je předpoklad pro další rozvoj v měkkých dovednostech. Schopnost komunikovat studenti ocení nejen při ústních zkouškách, ale i při práci na studentských projektech, vyřizování si nejrůznější studijních i mimostudijních záležitostí. Také mohou zaznamenat zlepšení vztahů s lidmi ve svém okolí, což jim dodá více energie a chuti dále na sobě pracovat.

⁴² [Peters-Kühlinger, 2007: 47]

⁴³ O důvěře se více píše v kapitole Schopnosti spolupráce s druhými lidmi

⁴⁴ [Peters-Kühlinger, 2007: 47]

⁴⁵ [Vymětal, 2008: 46]

⁴⁶ [Vymětal, 2008: 47]

⁴⁷ [Vymětal, 2008: 48 - 49]

4. 3 Prezentační schopnosti

Cílem prezentace je přesvědčení druhých, aby věřili řečníkovu názoru a přijali jeho případná doporučení. K tomu je potřeba, aby měl prezentující jasnou představu o tom, co říká a ukázal, že tomu také sám věří.⁴⁸ Při prezentování je důležité říci to nejpodstatnější jasnou a stručnou formou v co nejkratším čase.⁴⁹ Prezentace, které jsou posluchačům příjemné, jsou pochopitelné, praktické, zábavné, napínavé, přesvědčivé a stručné⁵⁰. I vědecké a velmi odborné prezentace se dají přednést pro posluchače přijatelnější formou.

Základem úspěšné prezentace je pečlivá, i když časově náročná příprava.⁵¹ Je vhodné promyslet, pro jaké publikum je prezentace určena a tomu pak přizpůsobit svůj vzhled, jazyk, pomůcky a formu přednesu.

Mezi pomůcky používané při prezentacích patří datový projektor, fólie, tabule, flipchart, video atp. „Posluchači chtějí nejen slyšet, ale i vidět fakta, souvislosti a příklady.“⁵² Proto je dobré pokusit se dát všechna data do zajímavé vizuální podoby, například než mít v prezentaci spoustu nic neříkajících čísel, je lepší a pro posluchače zajímavější, když jsou v prezentaci grafy a data, která spolu navzájem souvisí. Avšak žádná technika nemůže nikdy nahradit osobnost řečníka.⁵³

Častým problémem začínajících, ale i pokročilejších prezentátorů je tréma. Zbavit se trémy úplně nelze, jelikož je to naše obrana proti působení nepříznivých podnětů, ale je možné trému využít pro stimulaci k lepším výkonům. Je dobré naučit se zvládat trému preventivně, již od přípravy prezentace. Existují cvičení, které pomáhají lépe se s trémou vyrovnat.⁵⁴

Aby řečník zanechal dobrý dojem a posluchače přesvědčil o svých názorech, je potřeba, abyste působil fundovaně, sympaticky a spolehlivě. Proto je důležité se i vhodně obléknout.⁵⁵

Na konci většiny prezentací se nechává prostor pro otázky a případné dotazy. Špatná reakce na položenou otázku zkazí dojem z celé prezentace, i kdyby byla sebelepší. Proto je vhodné si připravit strategii pro odpovídání na dotazy.⁵⁶

4. 3. 1 Schopnost přesvědčit druhé

Tato schopnost úzce souvisí s prezentačními schopnostmi, proto byla zařazena to této kapitoly. Její popis se dá pěkně vystihnout citátem Edwarda R. Murrowa: „Abychom dokázali ostatní přesvědčit, musí nám věřit, aby nám věřili, musíme být důvěryhodní, abychom byli důvěryhodní, musíme říkat pravdu.“⁵⁷ Je na místě upozornit, že ovlivňování druhých lidí by mělo probíhat dle etických zásad pro dobro věci. Nekorektnímu ovlivňování je potřeba se bránit.⁵⁸

⁴⁸ [Nöllke, 2004: 10]

⁴⁹ To neznamená, že mají všechny prezentace trvat pět minut, znamená to, že je vhodné říkat to opravdu důležité a podstatné v co nejkratším čase, ve kterém se to dá posluchačům sdělit.

⁵⁰ [Hierhold, 2005: 16]

⁵¹ Hierhold uvádí, že na každou minutu prezentace připadá až 30 minut času na její přípravu. U delších prezentací se tento čas zkracuje.

⁵² [Hierhold, 2005: 18]

⁵³ [Hierhold, 2005: 19]

⁵⁴ [Špačková, 2003, 26 - 27]

⁵⁵ [Špačková, 2003]

⁵⁶ Více o strategiích zvládání otázek a námitek naleznete: [Hierhold, 2005: 349 - 358]

⁵⁷ Převzato z knihy: [LAMBERT, 2001]

⁵⁸ O manipulativních technikách se píše například v knize: BECK, Gloria. *Zakázaná rétorika : 30 manipulativních technik*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 266 s. ISBN 9788024717432.

4. 3. 2 Sebe prezentace

Sebe prezentace je schopnost „umět se prodat“. Úzce souvisí s empatií, důvěryhodností, sebevědomím a celkově s emoční inteligencí. Účelem sebe prezentace je zanechat dobrý dojem a také představit sebe a své schopnosti reálně, ale i přitažlivě a sebevědomě, a tak vzbudit zájem o svou osobu u ostatních lidí.

4. 3. 3 Proč jsou prezentační dovednosti potřebné pro studenty?

Studenti se během studia s potřebou prezentovat setkávají celkem často. Prezentují své studijní projekty, výsledky svých výzkumů (například v ročníkových, bakalářských nebo magisterských pracích), na hodinách mohou dále prezentovat své seminární práce a na zkouškách prezentují své znalosti tématu.

S dobrými prezentačními schopnostmi budou studentovy návrhy vnímány a akceptovány lépe. Díky tomu se mu může dostat větší podpory cílů, které prezentací sledoval, ať již je to lepší hodnocení projektu nebo podpora pro jeho realizaci. Může také docílit toho, že své návrhy bude moci prezentovat před větším a významnějším publikem.⁵⁹

Pokud bude student dobře ovládat umění prezentace⁶⁰, tak bude při prezentacích svých projektů působit profesionálně, díky čemuž na něj budou posluchači a především hodnotící lépe nahlížet. Také se ostatním vryje do paměti jako schopný člověk, což pozvedne i jeho sebevědomí.

Schopnost sebe prezentace se studentům (absolventům) bude velmi hodit i při vstupu na pracovní trh, tedy při přijímacích pohovorech do zaměstnání.

⁵⁹ [Hierhold, 2005: 16]

⁶⁰ Umění prezentace se dá naučit, záleží tedy na každém studentovi, jak se k tomu postaví a zda na sobě bude chtít pracovat.

4. 4 Schopnost spolupráce s druhými lidmi

Člověk k životu potřebuje druhé lidi, proto by měl být schopný s nimi spolupracovat takovým způsobem, který bude naplňovat jeho i jejich zájmy.

4. 4. 1 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je, jak již sám název napovídá, spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu. Týmová spolupráce se prosazuje především pro složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace, je lepší ponechávat jednotlivcům, budou tak vyřešeny rychleji. Vedoucí se proto vždy musí umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně.

Pokud týmová spolupráce dobře funguje, přináší lepší výsledky, než kdyby na stejném úkolu pracovali jednotlivci. Matematicky by se tento efekt dal vyjádřit takto:

$$1 + 1 + 1 = 5$$

práce jednotlivců + synergický⁶¹ efekt = výsledek týmu

Tento efekt se vyskytuje, pokud mají lidé v týmu rozdílné znalosti a zkušenosti, navzájem se inspirují a přistupují různě k práci, čímž přinášejí nový pohled na daný problém. Také zde funguje odpovědnost vůči spolupracovníkům, která jedince pohání k vyšším výkonům, a členové si jsou navzájem oporou⁶².

Může však nastat i negativní synergie, pro kterou platí následující rovnice:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu

Negativní synergie nastává, když jedinci v týmu nemají společné cíle, jednotlivci se snaží o sebeprosazení na úkor týmu a méně průbojní lidé v týmu nemohou nebo nedokážou vyjádřit své názory. Může působit i negativní tlak skupiny, který snižuje výkon schopných jedinců na průměr tak, aby nevyčnívali. S tím souvisí i obava z odlišnosti, skupinová lenost a špatné vztahy ve skupině.⁶³

Role v týmu a jejich typické vlastnosti

Výše jsme si řekli, že je dobré, když jsou v týmu různé osobnosti s různými pohledy na věc. Pro rozlišení rolí v týmu se nejčastěji používá Belbinův test týmových rolí, který definuje devět rolí, které jsou v týmu potřeba. Tým nemusí mít devět členů, ideální je, když je v týmu 5 – 7 lidí, kteří si mezi sebe rozdělí, podle svých povah a schopností, následující role.⁶⁴

⁶¹ Synergie je taková spolupráce, při které výkon skupiny převyšuje souhrn možností jednotlivých členů.

[Bělohlávek, 2008: 13]

⁶² [Bělohlávek, 2008: 13-14]

⁶³ [Bělohlávek, 2008: 14-15]

⁶⁴ [Bělohlávek, 2008: 29-40]

Inovátor (Plant)

Inovátoři jsou kreativní lidé, kteří se na věci dívají jinak než ostatní. Jsou schopni nacházet nové a odlišné pohledy na věc. Jsou to nositelé změn, jejich přínos je velký obzvláště v dnešním rychle se měnícím tržním prostředí. Riziko u těchto lidí spočívá v tom, že se mohou zablokovat pro plnění cílů, které je odlišné od jejich řešení a myšlenek.

Vyhledávač zdrojů (Resources Investigator)

Tito jedinci jsou schopni vyhledat a sehnat cokoli – lidi, informace, finance nebo zařízení. Jednají rychle a snadno okouzlí jiné lidi. Slabou stránkou u Vyhledávačů zdrojů může být ztráta motivace, pokud se jednání dlouho vlečou a oni nemohou kreativně jednat.

Koordinátor (Co-ordinator, Chairman)

Tito lidé jsou přirozenými vůdci, jsou odpovědní a zaměřeni na cíle týmu. Mají dostatek sebevědomí, ale neprosazují se za každou cenu. Dokážou ocenit ostatní a motivovat je i nehmotnými statky jako jsou pochvala nebo osobní uznání. Problémem Koordinátorů může být odkládání nepříjemných rázných opatření.

Formovač (Shaper)

Tato role je vedle Koordinátora druhou vedoucí rolí. Formovači ale vedou autoritativně, direktivně a tvrdě. Mají spoustu energie a nezaleknou se překážek. Jsou pro ně důležité termíny a čas, proto se snaží postupovat rychle a efektivně. Slabou stránkou může být nedostatek chuti věnovat se analýzám, proto jim mohou uniknout důležité detaily, na základě kterých mohou chybně rozhodnout.

Vyhodnocovatel (Monitor – Evaluator)

Vyhodnocovatel sleduje aktivity týmu většinou z povzdálí a hledá na jeho plánech a myšlenkách chyby a možná rizika. Umí vnímat situaci z různých aspektů a dokáže dobře odhadnout slabé stránky řešení. Problémy mohou nastat, pokud svou kritiku prosazuje příliš, to může vést až k demotivaci ostatních členů týmu.

Týmový pracovník (Team Worker)

Týmový pracovník jsou dobrosrdeční a přátelští lidé, kteří staví nade vše dobré vztahy mezi lidmi v týmu. Udržují dobrou atmosféru v týmu a pomáhají zmírňovat dopady konfliktů. Jejich slabou stránkou je neschopnost vyvinout tlak na ostatní a řešit těžké situace. Jejich snaha zachovat dobré vztahy za každou cenu může vést až ke ztrátě respektu u ostatních, kteří mohou jejich dobrotu začít zneužívat.

Realizátor (Implementer)

Realizátoři mají rádi normy, harmonogramy, řád, systém, pravidla a také je pečlivě dodržují a nemají rádi jejich narušování. Problémy mohou nastat, pokud řád přerůstá v byrokracii a nepružné prostředí, které nebude přinášet nové myšlenky.

Dokončovatel (Finisher)

Tito lidé jsou soustředěni na detaily a snaží se, aby bylo vše dokonalé a perfektní. Dokážou nacházet nedostatky a vylepšovat práci ostatních. Avšak jejich posedlost detaily a strach z chyb může dojít až ke zbytečnému prodlužování práce a ztrátě času.

Specialista (Specialist)

Tato role není tolik ovlivněna osobností jedince, stojí na vysoké úrovni jeho odborných znalostí. Jeho přínosem je vysoká specializovanost a profesionalita. Slabší stránkou je časté používání odborných termínů, kterým ostatní nerozumí. To může vést až k tomu, že ostatní nebudou dávat najevo, že něco nepochopili, aby nebyli za hlupáky.

Teambuilding

Proto, aby byl tým opravdu výkonný a členové měli společné cíle a chtěli spolupracovat na jejich dosažení, se používá různých technik, které „stmelují“ tým. Takovým technikám se říká teambuilding. Teambuildingové aktivity probíhají většinou mimo klasické pracovní prostředí. Často se využívají lanové aktivity nebo náročné a adrenalinové týmové sporty, tedy takové činnosti, které povzbuzují členy týmu ke spolupráci a při kterých se na sebe musí vzájemně spolehnout.

4. 4. 2 Schopnost navazovat nové vztahy

Umět navazovat nové vztahy je důležité především pro nové zaměstnance nebo členy týmu, ale také pro povolání, která pracují s lidmi. Toto umění se vyznačuje následujícími schopnostmi: rychlá orientace v novém prostředí, přátelský způsob jednání s novými lidmi a schopnost včlenit se mezi stávající kolektiv.

4. 4. 3 Důvěryhodnost

Důvěra je základem vztahů s druhými lidmi. Člověk může ovládat techniky prezentace nebo plánování, ale bez důvěry jiných lidí mu to bude k ničemu. Bez důvěry nepřesvědčí žádného posluchače ani nenadchne lidi pro své plány.

„Důvěra je očekávání, že se v kritických situacích budeme moci na druhého spolehnout.“⁶⁵

S důvěrou velmi blízce souvisí i empatie, která byla popsána v kapitole Komunikační dovednosti.

Peters-Kühlinger ve své knize definuje tři fáze při budování důvěry⁶⁶:

- 1) **Komunikujte jasně a srozumitelně** – komunikujte tak, aby posluchačům bylo jasné, co jim sdělujete nebo co po nich chcete. Snažte se vyvarovat pro ně nejasným sdělením.
- 2) **Komunikujte otevřeně a transparentně** – lidé se většinou cítí ohroženi neznámým, proto je důležité, abyste pro ně byli čitelní a tím pádem pro ně důvěryhodní.

⁶⁵ [Peters-Kühlinger, 2007: 72]

⁶⁶ [Peters-Kühlinger, 2007: 75-76]

- 3) **Dávejte víc důvěry, než očekáváte** – snažte se ostatním dát více důvěry, než očekáváte pro sebe. Příkladem může být, že nadřízený dá více důvěry svým podřízeným, kteří si ho za to budou více vážit a budou se snažit ho nezklamat.

4. 4. 4 Proč je Schopnost spolupráce s druhými lidmi potřebná pro studenty?

Studium na vysoké škole bylo dříve orientováno spíše jako samostatná práce, ale dnes se stále více vyskytují snahy zapojit studenty do projektové práce. Studenti tedy musí, v rámci svých studijních povinností, zvládnout zpracovat seminární práci nebo nějaký menší projekt společně s dalšími lidmi. Aby taková práce byla efektivní a pro všechny zúčastněné co možná nejpříjemnější, je dobré rozvíjet právě schopnosti spolupráce s druhými lidmi.

Ve firmách se již dnes řeší spousta úkolů týmovou prací na projektech, proto je dobré si tyto schopnosti osvojit co nejdříve.

4. 5 Schopnost řešit problémy a konflikty

Problém je sporná, nerozřešená otázka nebo nesnadný úkol.⁶⁷ K řešení problémů vedou následující kroky: definování problému, analýza problému, produkce různých alternativ problému, hodnocení a výběr té nejvhodnější alternativy, implementace rozhodnutí a sledování a hodnocení.⁶⁸

Je tedy potřeba vidět problémy v souvislostech, rozpoznat jejich příčiny, určit řešení a ověřit si, zda řešení bylo správné.

4. 5. 1 Analytické myšlení

Analytické myšlení výrazně napomáhá ke schopnosti řešit problém a je často vyžadováno zaměstnavateli.⁶⁹

Analytické myšlení je proces uvažování, v němž se jeden úsudek odvozuje z druhého, a konečným výsledkem jsou správné závěry. Toto logické myšlení probírá informace, vybírá z nich to závažné, prokazuje a prověřuje souvztažnosti.⁷⁰ Lidé, kteří dobře ovládají analytické myšlení, dokážou rychle postihnout situaci a adekvátně na ni zareagovat.

Pro správné posouzení situace je potřeba zjistit všechna podstatná fakta, dedukovat přímo z faktů, srovnávat věci srovnatelné na stejném základě, souvislosti mezi úsudky a fakty hledat jen na základě ověřitelných a relevantních zkušeností a informací, prověřit všechny možné závěry vyplývající z dostupných faktů a na závěr předložit důkaz, že výsledný závěr je logický.⁷¹

Lidé jsou ochotni přijímat domněnky bez prověřování, pokud jsou v souladu s jejich představami, proto je vždy potřeba své teze prověřit.⁷² Také je dobré dát si pozor na nejrůznější klamné argumenty, které vedou k chybným úsudkům. Takovými klamnými argumenty mohou být paušální tvrzení (dostatečně dlouho opakované živé tvrzení je považováno za pravdu), myšlení v kliše (používání zjednodušených frází jako argumentů), zkreslování skutečnosti (neschopnost se podívat na věc z více úhlů pohledu) atp.⁷³

4. 5. 2 Zvládání konfliktů, pochvala a kritika

Konflikty většina lidí nemá ráda, jelikož v nich probouzí archaické emoce, jako jsou hněv, zoufalství, sklíčenost atp.

Přetrvávající konflikty se řeší mnohonásobně hůře, než konflikty nové. Proto je dobré ke každému novému konfliktu přistupovat aktivně a snažit si vše s partnerem⁷⁴ vyjasnit.

Při řešení konfliktu je dobré se snažit vcítit do svého partnera, vyjasnit si, o co věcně jde, rozlišovat mezi podnětem ke konfliktu a jeho příčinou, vyhnout se nátlaku a donucování, mluvit

⁶⁷ [Petráčková, 2000: 620]

⁶⁸ [Šuleř, 2003: 61 – 66]

⁶⁹ [Peters-Kühlinger, 2007]

⁷⁰ [Šuleř, 2003: 56]

⁷¹ [Šuleř, 2003: 57]

⁷² Prověřovací otázky přináší například Šuleř: [Šuleř, 2003: 57]

⁷³ [Šuleř, 2003: 58]

⁷⁴ Partnerem je myšlen druhý člověk v konfliktu, ten který zastává opačné stanovisko než člověk první.

o sobě v 1. osobě jednotného čísla a snažit se najít řešení. Při přetrvávajícím konfliktu je vhodné vyhledat pomoc třetí osoby.⁷⁵

Pochvala je mocným nástrojem při řešení konfliktů mezi lidmi. Je ale potřeba dodržet některé zásady. Předně chválit by se mělo pouze, pokud to člověk myslí upřímně, jinak to dotyčný „chválený“ pozná a problémy se mohou ještě zhoršit. Pochvala se nemá ani přehánět, člověk by měl chválit tak, jak to cítí. Neměla by se udělovat pravidelně a očekávaně, poté ztrácí svůj účinek. Je možné ji také užívat k povzbuzení, pokud je vyjádřena před ostatními lidmi, může chválenou osobu velmi namotivovat.⁷⁶

Opakem pochvaly je kritika, která se používá, pokud nadřízený není spokojen s prací svého podřízeného. Kritika by neměla převažovat nad pochvalou. Pokud má zaměstnanec dlouhodobě špatné výsledky, je třeba zvolit jiné možnosti než kritiku. Při kritizování je potřeba vyvarovat se kritizování osobnosti člověka, být taktní, kritizovat, když se problém objeví, neponižovat kritizovaného a nesvádět vinu na kolektiv, pokud za problém může pouze jednotlivec.⁷⁷

Často se doporučuje používat metodu sendviče, tedy pochvala – kritika – pochvala. Tepper to ovšem zpochybňuje, dle něj tato metoda nefunguje, jelikož člověk vždy slyší pouze špatnou část zprávy a pochvala v něm může vyvolat zmatek.⁷⁸ Tento bod je tedy na zvážení konkrétního člověka, který má udělovat kritiku. Kritiku je vhodné provést v soukromí, bez dalších svědků.

4. 5. 3 Proč je schopnost řešit problémy a konflikty potřebná pro studenty?

S problémy a konflikty se student setkává téměř denně již během studia, proto je dobré, aby se je naučil řešit konstruktivně tak, aby jemu i jeho okolí přinášely co nejméně starostí. Tato schopnost je velmi ceněná v jakémkoliv zaměstnání.

⁷⁵ [Peters-Kühlinger, 2007: 89 - 93]

⁷⁶ [Tepper, 1996: 75 – 76]

⁷⁷ [Tepper, 1996: 77 – 79]

⁷⁸ [Tepper, 1996: 77 – 79]

4. 6 Inovativní schopnosti

Bez inovativních schopností by nebylo pokroku. Inovace neznamena vždy úplně nový nápad, často se jedná o efektivní vylepšení nebo třeba i malou změnu, která přinese velký zisk. K inovacím se přichází většinou kreativními způsoby.

V souvislosti s inovacemi se mluví o pravé hemisféře mozku, ve které vznikají nápady, náměty, ideje atp. V současné tržní etapě je potřeba zapojení pravé hemisféry u všech pracovníků, i těch, kteří pracují manuálně. Konkurence asijských zemí, ve kterých jde vše díky levné pracovní síle vyrobit levněji, působí tak, že je potřeba v našich podmínkách přicházet s novými nápady, myšlenkami a inovacemi, které nejdou snadno sériově napodobit v asijských zemích. V tak silně konkurenčním prostředí trhu, jaké je v současnosti, se kreativní a inovativní schopnosti velmi cení.⁷⁹

Daniel H. Pink, definuje tržní prostředí a nutnost zapojení pravé mozkové hemisféry podobně. Upozorňuje na šest klíčových dovedností, důležitých pro úspěch v tomto tržním prostředí, z nichž čtyři se týkají inovací a kreativity. Jsou to Designérství, Vypravěčství, Symfonie a Hravost.⁸⁰

4. 6. 1 Kreativita

Kreativita je schopnost udělat něco jinak nebo přijít s něčím novým, ať již s novým řešením problému, novou metodou či zařízením nebo novým uměleckým objektem či formou.⁸¹ Kreativita je tedy tvořivý přístup k všedním nebo novým věcem.

Většina lidí má ráda jistoty, ale pokud chce člověk jít kupředu, potřebuje nové nápady a ty také uskutečňovat. Tvůrčí aktivita by měla mít dány jasné cíle, bez nich by to byla jen aktivita pro aktivitu a ta je zbytečná. Myšlenky, které nejsou využity, nepřinášejí žádný efekt.⁸² Kreativita tedy neznamena jen vymýšlení nových věcí, ale také uvádění je do reality.

Jak již bylo řečeno u týmové spolupráce, kreativita se vyplatí, pokud jde o větší a náročnější úkoly a problémy. K rutinním každodenním činnostem se více hodí osvědčený rychlý postup, který je efektivnější než každodenní vymýšlení nových řešení stejného rutinního problému. To samozřejmě neznamena, že se člověk nemá zamýšlet nad správným postupem i u rutinních úkolů, vždy se snaží najít ten nejefektivnější, který si osvojí a poté ho pravidelně provádí.

4. 6. 2 Kreativní techniky

Mezi kreativní techniky patří metaforické myšlení, odklad hodnocení, myšlenkové mapy, kontrolní otázky, morfologická analýza, konfigurační a atributová analýza a další. Ke skupinovým kreativním technikám patří známý brainstorming, synektika, sociodrama, kreativní nástěnka atp.⁸³

⁷⁹ [Souček, 2008]

⁸⁰ [Pink, 2008]

⁸¹ Creativity. *Encyklopedia Britannica* [online]. [200?] [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/142249/creativity>>.

⁸² [Souček, 2008: 170 - 189]

⁸³ Kreativita. *TBSD - WQ* [online]. 2005 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://tbsd-eq.wz.cz/kreativita/index.php>>. Na stránkách naleznete i popis jednotlivých technik.

4. 6. 3 Proč jsou inovativní schopnosti důležité pro studenty?

Bez inovací není vývoj a právě studenti jsou lidé, kteří budou odpovědní za vývoj v následujících letech. Kreativita se jim bude hodit i při studiu. Vyučující jistě ocení nový pohled na problematiku oboru, originální zpracování seminární práce a nejrůznější nápady, které se týkají studovaného oboru. Kreativitu využijí studenti i mimo školu, například při plánování zajímavých akcí s přáteli atp.

4. 7 Řídící schopnosti a vůdčí schopnosti

„Řídící schopnosti přinášejí fungující procesy, jednoduché struktury a konkrétní cíle, zajišťují řád, pravidla a jejich kontrolu.“⁸⁴ Řídící schopnosti jsou například vytváření nových strategií, schopností činit rozhodnutí, řídit zdroje, projekty, prosazovat změny, předvídat, delegovat, vést efektivně porady a schůzky atp.

Vůdčí schopnosti vytváří vize a zaujetí pro věc, podporují důvěru a motivaci zaměstnanců a usnadňují změny, které organizace vyžaduje.⁸⁵ Vůdčí schopnosti jsou například schopnost pomoci druhým zvýšit jejich výkonnost, efektivně druhé hodnotit, motivovat je atp.

Vzhledem k tomu, že řídicích a vůdčích schopností je více, než jsou rozsahové možnosti této práce, popisují blíže ty schopnosti, které jsou dle mého názoru pro studenty nejpodstatnější.

4. 7. 1 Schopnost řídit projekt

„Projekt je jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému cíli, který má určitý začátek i konec.“⁸⁶ Při přípravě projektu je potřeba vytvořit plán projektu, tedy vědět co, kdy, jak, kde a za kolik. Cílem řízení projektu⁸⁷ je dodržet časový harmonogram, rozpočet a kvalitu projektu.⁸⁸

Řízení projektu vyžaduje tyto manažerské dovednosti: definování, plánování, vedení, sledování a zakončení.⁸⁹

4. 7. 2 Motivace druhých lidí

Lidé jsou si za svou vlastní sebmotivaci odpovědní sami, avšak vedoucí by se měl snažit pro svůj tým vytvářet takové prostředí, které ho bude uspokojovat a dále motivovat. Jeho úkolem je podporovat svůj tým při dalším rozvíjení jeho kompetencí, nacházet s nimi oboustranně výhodné cíle, zajišťovat optimální pracovní podmínky a ukázat svým pracovníkům, že se jim jejich vynaložená energie vyplatí.⁹⁰

K vyšším výkonům a motivaci vede také důvěra, která je pracovníkům dána. Je dobré jak poskytovat důvěru v jejich schopnosti, tak i rozvíjet sebedůvěru u jednotlivých lidí.⁹¹

Vždy je vhodné najít motivy lidí a na základě nich se je pokusit motivovat.

⁸⁴ [Urban, 2008: 164]

⁸⁵ [Urban, 2008: 164]

⁸⁶ LASÁK, Pavel. Projektový management. *Pavel Lasák - osobní stránky* [online]. 2005 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/projektovy-management/projektovy-management-uvod/>>.

⁸⁷ Řízení projektu bývá označováno jako projektový management.

⁸⁸ LASÁK, Pavel. Projektový management. *Pavel Lasák - osobní stránky* [online]. 2005 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/projektovy-management/projektovy-management-uvod/>>.

⁸⁹ LASÁK, Pavel. Jak řídit projekt. *Pavel Lasák - osobní stránky* [online]. 2005 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/projektovy-management/jak-ridit-projekt/>>.

⁹⁰ [Niermeyer, 2005:61- 63]

⁹¹ [Niermeyer, 2005:67- 68]

4. 7. 3 Zvyšování výkonnosti druhých lidí

Při hodnocení druhých je dobré objektivně posuzovat jejich silné i slabé stránky, pokládat otevřené otázky, nabízet možnost volby spíše než radu, zaměřovat se na chování ne osobnosti člověka a pravidelně se se svými lidmi scházet, aby se udržovaly dobré vztahy⁹²

4. 7. 4 Koučování

Koučování je rovnocenný vztah mezi koučem a koučovaným, který je založen na důvěře, upřímnosti a otevřenosti. Kouč se pomocí kladení otevřených otázek snaží koučovaného dovést k jeho vlastním odpovědím, díky kterým může lépe pochopit sebe i své okolí, stanovit si svou vizi budoucnosti a od ní odvodit své cíle, které poté začne postupně uskutečňovat.⁹³

Koučování má při soustavné práci velmi dobré výsledky a lze ho použít pro zlepšení výkonnosti a motivace lidí.

4. 7. 5 Efektivní vedení porad a schůzek

„Porada je výměna myšlenek, informací nebo názorů ve skupině lidí, kteří hrají aktivní roli, s cílem dosáhnout určitého výsledku.“⁹⁴

Není potřeba svolávat poradu celého týmu, když je nutné něco projednat pouze s pár lidmi z týmu. K tomu je lepší využít porady menší skupiny, telefonního hovoru nebo moderních telekomunikačních technologií.⁹⁵ Program porady by měl být zaměřený na konkrétní cíle, které jsou orientovány na výsledky. Předem by měly být stanoveny čas zahájení a čas ukončení, které budou také dodrženy. Vhodné je dělat stručný zápis z každé porady, který je poté rozeslán všem, kterých se týká. Na konci každé porady by si členové týmu měli rozdělit úkoly a vedoucí porady by se měl ujistit, že všichni souhlasí s navrhovaným plánem.⁹⁶

4. 7. 6 Delegování

Delegování znamená předání nějakého svého úkolu druhé osobě. Předávají se takové úkoly, které nejsou pro toho, kdo deleguje prioritní, ale pro delegovaného by prioritní být mohly. Delegování však neznamená jen zadat úkol někomu jinému, ale i předat mu možnost alespoň částečně rozhodnout o způsobu jeho vykonání. Často se stává, že lidé nechtějí delegovat. Může tomu být, protože nevěří ve schopnosti druhých lidí, chtějí si vše udělat sami podle sebe nebo nemají dostatek času druhému vysvětlit, co by se po něm chtělo. Tím se však odsuzují k děláni té určité činnosti donekonečna⁹⁷.

⁹² [Payne, 1998: 217 - 238]

⁹³ [Suchý, 2007: 15]

⁹⁴ [Payne, 1998: 194]

⁹⁵ např. skype konference

⁹⁶ [Payne, 1998: 196 - 216]

⁹⁷ [Urban, 2008: 25]

Jan Urban definuje šest kroků správného delegování, které jsou následující⁹⁸:

- 1) sdělení úkolu a termínu jeho dokončení a vysvětlení kontextu úkolu,
- 2) stanovení hodnotících kritérií,
- 3) poskytnutí pravomocí a podpory,
- 4) vytvoření motivace,
- 5) ověření si, že delegovaný úkol přijal, chápe jej a je motivován k jeho vykonání,
- 6) potvrzení důvěry, že bude úkol úspěšně dokončen.

4. 7. 7 Proč jsou řídicí a vůdčí schopnosti důležité pro studenty?

Většinu vedoucích a řídicích schopností si studenti osvojí jedině praxí⁹⁹, bohužel většinou až v některém ze svých budoucích zaměstnání. Studium, které je orientováno spíše na práci jednotlivce neposkytuje příliš možností, jak si tyto dovednosti osvojit.

Určitou šancí je vypracovávání týmových projektů v rámci výuky. U nich je však problematické, že se musí všichni členové dohodnout, že chtějí své projekty vypracovávat profesionálně a podle toho si také rozdělit role. Vzhledem k tomu, že k takovému přístupu nejsou nijak nuceni, záleží to jen na jejich rozhodnutí a chuti naučit se něco víc než jen splnit úkol.

Výše byly popsány schopnosti, které by si student mohl v rámci zpracovávání projektů osvojit, pokud najde skupinu podobně motivovaných lidí, nebo kterou se mu pro tento způsob práce podaří nadchnout.

⁹⁸ [Urban, 2008: 26]

⁹⁹ Ostatně jako všechny měkké dovednosti.

4. 8 Time management

Time management je efektivní řízení svého času. Mnohdy se nám může zdát, že někteří lidé mají více času než ostatní. Stihnou toho více ve škole a mají ještě čas na své koníčky i kamarády. Takoví lidé si dokážou dobře organizovat a řídit svůj čas. Naučit se plánovat efektivně svůj čas by mělo patřit k prvním měkkým technikám, které si člověk začne osvojovat. Protože když si zvládne dobře rozvrhnout svůj den a využívat skrytých a často zbytečně vyplývaných časových rezerv, získá více času na rozvoj dalších dovedností.

4. 8. 1 Stanovení cílů

Cíle jsou důležité, jelikož když je člověk nemá, nemůže také dělat žádné plány na svůj postup. Neví, čeho chce dosáhnout, tudíž si ani nedokáže vychutnat případný úspěch, protože nepozná, že to je úspěch. Bez cílů také rychle ztrácí motivaci, jelikož jeho snažení mu může připadat nesmyslné a bezcílné.¹⁰⁰

Člověk by si měl ujasnit cíle v několika různých oblastech svého života, v profesní (studijní), duševní (schopnosti), rodinné a společenské, duchovní (smysl života) a finanční.¹⁰¹ Pro spokojenější život je dobré udržovat rovnováhu mezi všemi oblastmi života, tedy ne se zaměřovat jen na kariérní cíle.

Cíle by měly být dosažitelné, aby člověka bavilo na nich pracovat a mohl mít radost z úspěchu, dále měřitelné, tak, aby se dalo zjistit, zda se naplnily a byly formulovány pozitivně.¹⁰² Cíl by tedy neměl znít „nepropadnu u zkoušky“, ale „dostanu ze zkoušky pěknou známku“. Také je třeba rozlišovat mezi přáním a cílem. Vždy by měla být přání přeformulovaná na dosažitelný cíl. Příkladem přání může být „chtěla bych umět anglicky“ a cíl by poté mohl znít „tento týden se přihlásím do jazykové školy“.

Napsaný cíl je splnitelnější, než ten, který je nošen jen v hlavě, proto je dobré si své cíle vést v písemné podobě. Člověk by se měl na své cíle soustředit a snažit se dělat především ty aktivity, které pomáhají naplňovat jeho cíle.¹⁰³ Každý úkol by měl mít svůj termín, úkoly bez termínů mají lidé sklony odsunovat do nekonečna. Tyto termíny a úkoly by měly být poznačeny v diáři, jelikož je to efektivnější, než je nosit v hlavě.¹⁰⁴

¹⁰⁰ [Knoblauch, 2006: 15]

¹⁰¹ [Knoblauch, 2006: 15]

¹⁰² [Knoblauch, 2006: 15]

¹⁰³ [Knoblauch, 2006: 21]

¹⁰⁴ [Knoblauch, 2006: 45]

4. 8. 2 Stanovení priorit

Každému úkolu, který člověk má nebo chce vykonat, je vhodné přiřadit prioritu, kterou zastává ve vztahu k cíli. Priority se dělí na důležité, nedůležité, naléhavé a nenaléhavé.

A důležité a naléhavé	B důležité a nenaléhavé
C nedůležité a naléhavé	D nedůležité a nenaléhavé

Obrázek č. 1 - Priority

- **Priorita A** – věci, které je potřeba vyřídit co nejdříve (pokud možno ještě dnes)
- **Priorita B** – věci, které sice nemusejí být vykonány dnes, ale jsou důležité pro dosažení cílů, tyto úkoly bývají často odsunovány, avšak jejich včasným vyřízením nevzniknou úkoly typu A. Je dobré každý den pracovat na alespoň jednom úkolu s prioritou B.
- **Priorita C** – tyto úkoly jsou sice nutné, ale nejsou důležité pro dosažení cílů, proto je nejlépe delegovat nebo odmítnout. Pokud je člověk splnit musí, neměl by jim věnovat příliš mnoho času.
- **Priorita D** – těmto věcem nemá příliš smysl se věnovat, i přesto, že mohou být zábavnější než úkoly s vyšší prioritou. Nevedou však k cílům.¹⁰⁵

4. 8. 3 Krátkodobé a dlouhodobé plány

„Potřebujeme krátkodobé cíle, abychom věděli, co budeme dělat dnes. Potřebujeme dlouhodobé cíle, abychom mohli dát svým krátkodobým a střednědobým cílům význam a směr.“¹⁰⁶

V rámci plánování času je vhodné dělat si roční, měsíční, týdenní a denní plány. Také se doporučuje nastínit si vývoj, kterého chcete dosáhnout po dobu například následujících deseti let. Takový plán poté obsahuje vize a přání, kterých by se člověk chtěl dosáhnout.

Na základě cílů a vizí se dělá roční plán, který obsahuje jak cíle na další rok, tak i plánované akce (například konference, narozeniny atp.). Tento plán je potřeba každý měsíc doplnit na základě informací, které již jsou k dispozici. Stejným způsobem se dělá i týdenní a denní plán.¹⁰⁷ U denního plánování se doporučuje plánovat si 60 % dne, 40 % je na nečekané události a nejrůznější vyrušení.¹⁰⁸

Pro efektivnější plnění úkolů je dobré znát svůj biorytmus, v nejvýkonnější fázi člověk udělá obtížné úkoly rychleji a efektivněji, než ve fázích utlumových. Ty může využít k jiným činnostem, např. k rozhovorům s přáteli atp. Také je účinné naučit se rychločtení¹⁰⁹ a nedovolit ostatním, aby mrhali vaším časem.¹¹⁰

¹⁰⁵ [Knoblauch, 2006: 26 - 30]

¹⁰⁶ [Knoblauch, 2006: 45]

¹⁰⁷ [Jay, 2006: 500 – 503]

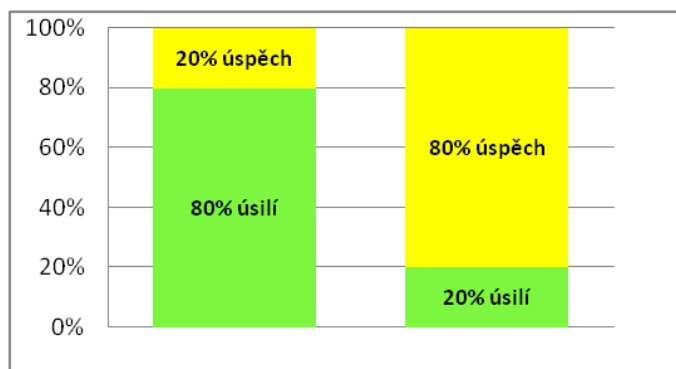
¹⁰⁸ [Knoblauch, 2006: 45-46]

¹⁰⁹ Tipy jak na to je možné najít v knihách nebo v specializovaných kurzech.

¹¹⁰ [Jay, 2006: 513 – 514]

4. 8. 4 Paretovo pravidlo 80/20

Toto pravidlo je velmi známé. Dá se aplikovat na spoustu situací v životě. Znamená, že 20 % úsilí přináší 80 % výsledky¹¹¹. Dalším příkladem může být, že 20 % naučeného klíčového učiva přináší 80 % úspěch u zkoušky atp. Toto pravidlo samozřejmě nemá úplnou platnost, ale dá se použít k přibližným výpočtům. Je praktické k němu přihlížet při plánování času.



Obrázek č. 2 – Paretovo pravidlo

4. 8. 5 Zloději času

Člověk by se měl naučit rozpoznat své zloděje času a pokusit se je co nejvíce eliminovat. Mezi nejčastější zloděje času patří nestanovené priority a cíle, neplánování, dělání příliš věcí najednou, neschopnost říci ne, vyrušování jinými lidmi, odkládání atp.¹¹²

4. 8. 6 Další plánování

Podobným způsobem, jakým se plánuje čas s přihlédnutím k životním cílům, se mohou plánovat i nejrůznější akce. Například příprava a průběh společenských akcí, zážitkový kurz atp. Vždy je potřeba stanovit cíle a priority a na základě nich udělat plány, podle kterých se bude řídit aktivita na určitém projektu.

4. 8. 7 Proč je time management důležitý pro studenty?

Studenti jsou ve věku, kdy se chtějí věnovat mnoha věcem, například studiu, koníčkům, zábavě, přátelům, rodině, brigádám, cestování atp. Také přibývá studentů, kteří studují více než jeden obor. Pokud takový student nechce být otrokem svých povinností, je více než vhodné osvojit si základní metody time managementu.

Umění řídit svůj čas studenti ocení zvláště ve zkouškovém období, kdy má většina mnohem více práce než během semestru. Dokázat si efektivně zorganizovat čas učení se na zkoušky jim přinese následující výhody: méně času stráveného nad knížkami a poznámkami, možnost věnovat se dalším důležitým věcem i během zkouškového období, méně stresu atp.

¹¹¹ [Knoblauch, 2006: 23 - 24]

¹¹² [Knoblauch, 2006: 67 - 68]

Osobám, které si techniky time managementu osvojí již na vysoké škole, přináší v zaměstnání velkou konkurenční výhodu oproti jiným absolventům.

4. 9 Schopnosti vést sám sebe

V této kapitole jsou popsány ty schopnosti, které člověku pomáhají k rozvíjení se ve všech schopnostech, které již byly popsány. Jak jste si již mohli všimnout, všechny soft skills se více či méně propojují a navzájem spolu souvisí. Měkké dovednosti jsou o poznání sebe sama a využití svého potenciálu a chuti na sobě dále pracovat a o tom je i tato kapitola.

4. 9. 1 Zdravé sebevědomí

Sebevědomí je vedle empatie základem zdařilé komunikace a soužití s lidmi. Ten, který sám sebe nepřijímá, může jen stěží rozvíjet své empatické schopnosti.

Být zdravě sebevědomý znamená vědomě vnímat sám sebe, tedy své tělo, své pocity, své emoce, znát své silné a slabé stránky, být si vědom svých hranic, ale i možností v oblasti tělesné, duševní i duchovní. Sebevědomý nemusí vždy být ten, který se tváří sebejistě. Důležité je, zda je člověk sám se sebou srovnaný. Sebevědomý člověk dokáže i ostatní přijít takové, jaké jsou.¹¹³

4. 9. 2 Disciplína, sebeovládání, vytrvalost

„Disciplína je schopnost ovládat vlastní pocity a jednání tak, že dokážeme důsledně dosáhnout cíle.“¹¹⁴ Je potřeba ovládnout tyto vlastnosti: roztržitost, nutnost okamžitého požitku, ztrátu motivace atp. Pokud tyto vlastnosti získají velký prostor, vede to člověka k nedostatku vytrvalosti. Lidé s nedostatkem sebedisciplíny mají spoustu rozdělaných úkolů a ještě více nerozdělaných, které mají pouze v hlavě. Také potřebují ihned po nějakém výkonu odměnu a mají problémy se soustředěním se na věc, kterou právě dělají.¹¹⁵ Bez systematického pracování na svých cílech člověk nedosáhne úspěchu, proto je důležité cvičit a zlepšovat svou sebedisciplínu.

„Sebeovládání je schopnost projevat vlastní emoce přiměřeně dané situaci.“¹¹⁶ Je potřeba ovládnout tyto emoce: závist, žárlivost, ješitnost, samolibost, přílišnou zvědavost atp. Základem sebeovládání je zdravé sebevědomí, jelikož jistější lidé jsou stabilnější. Aby se člověk mohl lépe ovládat, je potřeba, aby věnoval dostatek pozornosti svým pocitům¹¹⁷ a snažil se je svou vůlí dostat je pod kontrolu.

Vytrvalost je předpokladem úspěchu. Pokud se člověk vzdá při prvním nezdaru, nikdy se úspěchu nedočká. Vytrvalost souvisí s odloženou odměnou, tedy schopností vytrvat a na odměnu si počkat.

¹¹³ [Peters-Kühlinger, 2007: 41 - 46]

¹¹⁴ [Peters-Kühlinger, 2007: 79]

¹¹⁵ [Peters-Kühlinger, 2007: 79 - 80]

¹¹⁶ [Peters-Kühlinger, 2007: 79]

¹¹⁷ O důležitosti věnování se svým pocitům je psáno v kapitole Emoční inteligence.

4. 9. 3 Schopnost prosadit se

Přiměřeně se prosadit znamená přesvědčit, ne přemluvit, ani nutit¹¹⁸. Schopnost prosadit se souvisí se sebe prezentací¹¹⁹. Pokud se člověk chce prosadit, je dobré, aby si stanovil cíle a snažil se hájit svá stanoviska věcně (soustředil se na fakta). Pokud se mu bude zdát, že ho partneři nevnímají, měl by jim sebevědomě tyto své pocity sdělit a snažit se zachovat klid a trpělivost.¹²⁰

4. 9. 4 Adaptabilita

Adaptabilitou je v oblasti soft skills míněno rychlé přizpůsobení se podmínkám, do kterých člověk vstupuje nebo které se kolem něj vytvářejí. Neznamená bezmyšlenkové přizpůsobení se, spíše schopnost na podmínky reagovat a umět se v nich zorientovat, zapadnout do nového kolektivu, orientovat se v nových trendech svého oboru i oborech příbuzných atp.

4. 9. 5 Schopnost přijímat kritiku

Většina lidí, pokud jsou kritizováni, vztahují kritiku ke své osobě a nevztahují ji na své chování v určité situaci, proto se také často ospravedlňují. Důležitým faktorem je, kdo člověka kritizuje. Pokud si kritika váží, je schopen jeho kritiku přijmout, pokud ne, tak kritiku nepřijímá. Když už je člověk kritizován, je dobré, aby naslouchal svému kritikovi, neskákal mu do řeči, neospravedlňoval se, pokládal otázky, které povedou k porozumění, promyslel si, které části kritiky je ochoten přijmout, a poté vnitřně nebo nahlas svému kritikovi poděkoval.¹²¹

Pokud je člověk schopen přijmout pravdivou kritiku, získává možnost dále se rozvíjet.

4. 9. 6 Asertivita

Jednání asertivně je jedna z komunikačních technik, zařadila jsem ji ovšem do této kapitoly, jelikož začít jednat asertivně je spíše změna, která musí proběhnout v každém člověku, je to jakýsi jiný pohled na komunikaci s lidmi. Existuje 10 asertivních pravidel, které zní¹²²:

1. Máte právo sami posuzovat své chování, myšlenky, emoce a nést za ně a za jejich důsledky odpovědnost.
2. Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy, ospravedlňující vaše chování.
3. Máte právo sami posoudit, zda a nakolik jste odpovědní za problémy druhých lidí.
4. Máte právo změnit svůj názor.
5. Máte právo dělat chyby a být za ně odpovědní.
6. Máte právo říci: „Já nevím.“
7. Máte právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Máte právo dělat nelogická rozhodnutí.

¹¹⁸ [Peters-Kühlinger, 2007: 95]

¹¹⁹ Sebe prezentace byla popsána v kapitole Prezentační schopnosti.

¹²⁰ [Peters-Kühlinger, 2007: 96 - 98]

¹²¹ [Peters-Kühlinger, 2007: 62 – 65]

¹²² DUŠKOVÁ, Ludmila. Asertivní práva. *Asertivita.com* [online]. [200?] [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.asertivita.com/default.asp?ids=3&idc=6&idm=1>>.

9. Máte právo říci: „Já ti nerozumím.“

10. Máte právo říci: „Je mi to jedno.“

4. 9. 7 Zvládání stresu

Stres je každý environmentální nebo fyzický tlak, který vyvolává odezvu organismu. Ve většině případů stres podporuje přežití, jelikož nutí organismy k tomu, aby se přizpůsobily podmínkám prostředí. Avšak pokud je stres příliš velký, organismus může onemocnět nebo i zemřít. Stres je zvláštní komplexní fenomén dnešní doby, který je ovlivněn moderním životním stylem a technologiemi.¹²³ Stres se dá také definovat jako stav napětí.¹²⁴

U stresu rozlišujeme distres, který způsobuje nepříjemné pocity a vyčerpává (tlak úkolů, nedostatek času, nejistota) a eustres, který způsobuje příjemné pocity (poznávání, objevování, radost, sexualita).¹²⁵ Je tedy potřeba naučit se zvládat distres¹²⁶ a umět si přivodit eustres¹²⁷.

4. 9. 8 Motivace

Motivace není lidskou vlastností, je výsledkem procesu, který je závislý na těchto faktorech: síla podnětů (naše vnitřní pohnutky a instinkty), vlastní účinnost (vnitřní přesvědčení a schopnost utvářet a prožívat svůj život dle vlastního posouzení), časová perspektiva (určuje, které cíle jedince mají v danou dobu větší nebo menší význam) a emoční inteligence.¹²⁸

Motivace se dá rozdělit na obecnou a specifickou. Obecná motivace se nachází u každého člověka, je to přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat. Specifická motivace je motivace konkrétního člověka, který se angažuje pro určitý cíl. Pramení ze subjektivního významu cíle dané osoby a rozhoduje o vytrvalosti a energii, kterou vynakládá na jeho dosažení.¹²⁹

Dle knihy Jak motivovat sebe a své spolupracovníky jsou pro subjektivní motivaci klíčové:¹³⁰

- 1) Udržovat napětí a uvolnění v rovnováze (to znamená, že po době výdeje, kdy se soustředíme na plnění svých cílů, musí přijít doma příjem, kdy nabíráme síly, taková doba se označuje jako relaxace, kterou není dobré podceňovat).
- 2) Důvěra ve vlastní síly (pokud člověk nevěří, že může věci okolo sebe aktivně ovlivňovat, nemá důvod si vytvářet cíle a pracovat na nich, proto je potřeba věřit ve své schopnosti).
- 3) Rozum a cit musí být v souladu. Lépe se nám pracuje na cílech, se kterými vnitřně souzníme. Pokud děláme věci proti svému přesvědčení, nemůžeme je dělat kvalitně, ani nás nemohou naplňovat.

¹²³ Stress. *Encyklopedia Britannica* [online]. [200?] [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/568921/stress>>.

¹²⁴ [Plamínek, 2008: 124]

¹²⁵ [Plamínek, 2008: 124 – 128]

¹²⁶ Metod jak zvládat distres je mnoho, např. metoda 8P od Plamínka: [Plamínek, 2008: 140 – 141]

¹²⁷ Více o možnostech přivodění si eustresu: [Plamínek, 2008: 160 – 171]

¹²⁸ [Niermeyer, 2005: 21 – 22]

¹²⁹ [Niermeyer, 2005: 22 – 23]

¹³⁰ [Niermeyer, 2005: 23 – 30]

- 4) Časová perspektiva – motiv pro stanovení cílů (na tom, zda jsme orientováni na minulost, přítomnost nebo budoucnost, záleží, na jak dlouho a zda vůbec si stanovíme cíle).
- 5) Lidské schopnosti potřebují ke svému rozvoji náležitý prostor. Nejen na motivaci záleží, zda budeme mít úspěch, důležitá je i kvalifikace a prostředí a jeho podmínky, které nemůžeme vždy ovlivnit.

Abychom byli motivováni, musíme mít stanovené cíle, které jsou v souladu s výše uvedenými klíčovými body¹³¹.

3 faktory demotivace a jak je pozitivně ovlivnit:¹³²

- 1) **Nedostatek sebedůvěry** – je potřeba se zaměřit na minulé úspěchy a silné stránky, to nám dodá sebedůvěru a zvýšíme svou motivaci k dosažení dalších cílů.
- 2) **Nejasné vymezení cílů** – nejasné vymezení cílů vzniká většinou z toho, že přemýšlíte o tom, co nechceme, místo toho, co chceme. To bývá nejčastěji proto, že naše myšlení je ovlivněno strachem a obavami. Proto je potřeba si jasně vymežit svůj cíl. Poté se již sami začnou rýsovat další kroky, které je potřeba pro naplnění cíle podniknout.
- 3) **Nejasná představa o tom, jak cílů dosáhnout** – poté, co máme jasně definovaný cíl, je potřeba určit důležité kroky, které k němu povedou, a těmi se zabývat. Pro dosažení cíle musíme dělat ty kroky, které k němu skutečně vedou. Lidé mají často sklon vyplňovat čas úkoly, které nejsou pro splnění cíle důležité, ale těmi se dopředu nedostanou.

4. 9. 9 Proč jsou schopnosti vést sám sebe důležité pro studenty?

Je na rozhodnutí každého, jak na sobě bude pracovat, nebo zda na sobě vůbec bude pracovat. Studenti, kteří se rozhodnou zdokonalovat v soft skills, ale i v jiných činnostech často narazí na nedostatek sebedisciplíny, motivace, příliš stresu atp. Snaha vyrovnat se s těmito problémy a snažit se zlepšit své schopnosti jim přinese velkou konkurenční výhodu v budoucím zaměstnání, ale i mnoho výhod již při studiu. Budou schopni rozplánovat si svůj čas, půjdou za svými cíli a navenek budou působit jako sebevědomé a schopné osoby, což se projeví například u hodnocení ústních zkoušek atp. Také uvnitř se budou cítit lépe, protože dokážou uskutečňovat své sny.

¹³¹ Jak si stanovit cíle je popsáno v kapitole Time management.

¹³² [Urban, 2008: 32 – 34]

PRAKTICKÁ ČÁST

V této části se naplňuje smysl části teoretické. Na základě popsané teorie budou nyní představeny výsledky a metodologie části praktické.

V praktické části se zaměřuji právě na rozvoj možností v soft skills u studentů Masarykovy univerzity. Názorně ukážu některé způsoby, jakými je možné soft skills rozvíjet. Nabídnou předměty s tematikou soft skills, které poskytuje Masarykova univerzita. Dále představím praktické kurzy soft skills a předložím možnou literaturu k tématu soft skills, kterou si mohou studenti obstarat v knihovnách Masarykovy univerzity.

Vzhledem k tomu, že jedním z mých cílů bylo informace z této práce zpřístupnit studentům, byly vytvořeny webové stránky¹³³, na kterých se nachází výsledky této práce. Tvorba stránek je popsána v poslední části praktické části práce.

¹³³ MALEČKOVÁ, Monika. *Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě* [online]. c2009 [cit. 2009-06-21]. Dostupný z WWW: <www.softskills.wz.cz>.

5 Rozvoj v soft skills u studentů MU

V teoretické části byla představena oblast soft skills, která se může, obzvlášť pro nezasvěcené osoby, zdát velmi široká. Čím víc člověk do soft skills proniká, tím větší souvislost mezi jednotlivými schopnostmi a dovednostmi vidí. Samozřejmě v některých případech je souvislost velmi patrná, v některých méně.

Pokud si student uvědomí důležitost soft skills pro jeho budoucí kariéru, ale i pro větší kvalitu jeho života, jistě ho napadne řada otázek. Mezi nimi mohou být: „Tohle všechno bych měl ovládat?“, „Odkud mám začít?“, „Kde seženu správné informace?“ nebo „Jak mám trénovat jednotlivé dovednosti?“. Jedním z cílů této bakalářské práce je ukázat, jak studentům může pomoci s rozluštěním výše uvedených otázek Masarykova univerzita. Na následujících řádcích se pokusím stručně odpovědět na všechny čtyři uvedené otázky. V dalších kapitolách poté rozvedu možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově Univerzitě podrobněji.

5.1 „Tohle všechno bych měl ovládat?“

Samozřejmě není nutné mít rozvinuty všechny dovednosti a schopnosti na dokonalé úrovni. Je potřeba zjistit si, které schopnosti a dovednosti jsou klíčové pro oblast, ve které by se chtěl student v budoucnu uplatnit. K tomu mu může pomoci například Kartotéka typových pozic¹³⁴, případně inzeráty, které se týkají vyvolené pozice. Důležité je přihlížet i k tomu, jaké schopnosti a dovednosti jsou klíčové pro samotného studenta. Na schopnostech a dovednostech, které chce student doopravdy zlepšit, se mu bude pracovat mnohem lépe, než na těch, které pro něj nejsou tolik důležité. Když již student ví, čemu se chce věnovat, je dobré si udělat plán a stanovit si priority, podle kterých bude postupovat.¹³⁵

Všechny soft skills jde rozvíjet a zlepšovat. Někdo pro ně má větší vlohy, někdo menší, ale pokud se člověk snaží a usilovně na sobě pracuje, může zlepšit všechny své měkké dovednosti.

5.2 „Odkud mám začít?“

Je dobré se nejprve v oblasti soft skills alespoň trochu zorientovat, proto doporučuji přečíst si nějakou knihu, která se zabývá soft skills obecně¹³⁶. Na základě ní si studenti mohou udělat o soft skills větší přehled a pomůže jim to lépe pochopit souvislosti mezi jednotlivými měkkými dovednostmi.

Pokud bych měla doporučit oblasti soft skills, s kterými je dobré začít, byly by to komunikační dovednosti a time management. Komunikační dovednosti proto, aby studenti začali efektivněji komunikovat s lidmi kolem sebe, dokázali jim naslouchat, byli empatičtí a všímali si lépe neverbálních signálů, které jim druzí poskytují. Díky lepší komunikaci s druhými se může studentům podařit i lépe porozumět sami sobě. Lepší vztahy s lidmi je také mohou motivovat k další práci na rozvoji svých soft skills. Time management je důležitý kvůli uspořádání si svých priorit, díky kterým mohou studenti

¹³⁴ Kartotéka typových pozic [online]. c1999-2009, 19.6.2009 [cit. 2009-06-19]. Dostupný z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act>>.

¹³⁵ O stanovování priorit naleznete více informací v kapitole Time management.

¹³⁶ Takovými knihami jsou například: [Peters-Kühlinger, 2007] nebo [Payne, 1998]

začít trávit svůj čas smysluplněji. Také se jim může podařit objevit zbytečné nevědomé plýtvání svým časem, který potom mohou využít pro sebe a své cíle.

5. 3 „Kde seženu správné informace?“

Existuje velké množství literatury, která se zabývá soft skills. Je tedy dobré umět si nalézt takovou knihu, která studentovi poskytne ty informace, které potřebuje. Tento krok jsem se snažila studentům usnadnit v této práci. V příloze je umístěn seznam literatury, která se věnuje nebo se dotýká tématu soft skills. Tuto literaturu doporučuji vyučující Masarykovy univerzity, kteří vyučují předměty zabývající se soft skills.

Další možností je zapsat si volitelný předmět (předmět typu „C“), který se věnuje problematice soft skills. Seznam takových předmětů, které nabízí Masarykova univerzita, je umístěn také v příloze této práce.

Třetí možností, kterou nabízí Masarykova univerzita, je zúčastnění se prakticky zaměřených kurzů soft skills, jež nabízí Kariérní centrum MU a Poradenské centrum MU. V rámci Kariérního centra MU je možné využít kariérového poradenství, které studentům může pomoci ujasnit si odpovědi na první dvě otázky.

5. 4 „Jak mám trénovat jednotlivé dovednosti?“

Poté, co student získá přehled o soft skills, a rozhodne se, že je začne rozvíjet, je dobré, když se snaží všechny osvojené teoretické znalosti převádět na praktické situace. Nestačí jen vědět, jak si plánovat čas, důležité je opravdu si sednout a sepsat si cíle a priority a posléze se jimi snažit řídit.

Praktickou průpravu mohou poskytnout i nácvikové situace, které jsou běžnou součástí soft skills kurzů, které pořádá Kariérní centrum MU a Poradenské centrum MU. I některé předměty z nabídky v příloze jsou orientovány spíše prakticky, tedy na nácvik měkkých dovedností.

6 Předměty soft skills na MU

Jak již bylo vícekrát v práci zmíněno, tato kapitola se věnuje předmětům, které se zabývají soft skills a jsou vyučovány v rámci Masarykovy univerzity. Předměty byly vybírány na základě několika kritérií, které jsou uvedeny níže. Tyto předměty si mohou zapisovat všichni studenti Masarykovy univerzity jako předměty typu „C“, tedy volitelné předměty.¹³⁷

6. 1 Kritéria, podle kterých byly předměty vybírány

- **Předmět se musí primárně věnovat některé z měkkých dovedností.** Tudíž nejsou zařazeny předměty, ve kterých se např. prezentují projekty na konci semestru, což by se mohlo považovat za procvičení prezentačních schopností. V rámci příkladových prezentačních schopností je zařazen pouze ten předmět, který se jimi zabývá primárně, tedy ten, ve kterém se vyučují techniky prezentace.
Ze stejného důvodu nejsou zařazeny ani vystoupení na konferencích atp. Stejně tak nejsou začleněny ani nejrůznější předměty zabývající se obecně psychologíí, pedagogikou, pedagogickou praxí, zdravím, pedagogickou a psychologickou komunikací atp. Tyto předměty sice obsahují částečně informace o soft skills, ale nejsou na ně primárně zaměřeny.
Mezi předměty nejsou také zařazeny akademické dovednosti, které jsou orientovány na poslech, mluvení, psaní odborného textu atp. Tyto dovednosti nejsou přímo zaměřené na soft skills.¹³⁸
Podobně jsem nezařadila po dlouhém zvažování ani dramatickou výchovu, u které by se z jistého úhlu pohledu dalo říci, že rozvíjí určité soft skills. Ano, zlepšuje například techniku projevu, ale nezabývá se soft skills jako takovými, proto není do předmětů zařazena.¹³⁹
- **Předměty musí být vypsány pro semestry podzim 2009 a/nebo jaro 2010.** Nebyly zařazeny předměty, které se týkaly soft skills, ale nebyly vypsány pro tato období. Tato období byla zvolena proto, aby předměty byly aktuální a studenti si je mohli v těchto obdobích zapsat.
- **Předměty musí být přístupné i pro studenty z jiných mateřských oborů.** Proto byly vyřazeny všechny předměty, které se zabývaly soft skills, ale byly určeny pouze pro studenty mateřského oboru, pro který byl předmět vypsán.
- **Předměty musí být vyučovány v českém nebo anglickém jazyce.** Z tohoto důvodu byly vyřazeny všechny předměty, týkající se soft skills, které byly vyučovány v jiném jazyce než českém nebo anglickém. Tato podmínka byla zvolena kvůli univerzálnosti obou jazyků.

¹³⁷ Samozřejmě studenti, kteří studují obor, který vypisuje takový předmět, si předmět mohou zapisovat jako „A“, tedy povinný, nebo „B“, tedy povinně volitelný.

¹³⁸ Studenti, kteří by měli zájem o akademické dovednosti, je snadno naleznou v aplikaci Prohlídka katalogu pod klíčovým slovem „Akademické dovednosti“.

¹³⁹ Studenti, kteří by měli zájem o dramatickou výchovu, ji mohou nalézt pomocí aplikace Prohlídka katalogu pod klíčovým slovem „Dramatická výchova“.

- **Předmět musí mít vyplněný sylabus nebo musí být z názvu poznat, že se jedná o předmět zaměřený na soft skills.** Tudiž byly vyřazeny předměty, které neměly jednoznačný název předmětu nebo neměly vyplněný sylabus, ze kterého by se dalo zjistit, zda jsou doopravdy zaměřeny na některou z oblastí soft skills.
- **Předměty nejsou hodnoceny z hlediska jejich úrovně a kvality.** Práce má za cíl představit možné předměty zabývající se primárně soft skills, které si mohou studenti v případě zájmu zapsat jako „C“ předměty. Jejich hodnocení je již nad rámec práce.

6. 2 Způsob, jakým byly předměty vyhledávány

Předměty byly vyhledávány s použitím Informačního systému Masarykovy univerzity¹⁴⁰ v sekci Předměty pomocí Výpisu seznamu předmětů dle zadaných parametrů. Použila jsem tuto možnost rozšířeného vyhledávání, jelikož jsem chtěla zajistit maximální přesnost vyhledaných předmětů. Z tohoto důvodu jsem nepoužila klasické Prohlídky katalogu, ve které lze vyhledávat na základě klíčových slov, která však nejsou u předmětů vždy jednotná. Této možnosti jsem využila až pro kontrolu vyhledaných předmětů dle Výpisu seznamu předmětů dle zadaných parametrů.

Vyhledávala jsem předměty zvlášť pro každou fakultu Masarykovy univerzity¹⁴¹. Vždy jsem si zvolila jednu fakultu a poté podle kódů začínajících určitým prefixem jsem prohledávala jednotlivé katalogy předmětů. Kódy začínající určitým prefixem se v IS MU zobrazují takto: BD%, BF% atp. Tímto způsobem jsem prohlédla všechny katalogy předmětů Masarykovy univerzity, s výjimkou katalogů předmětů Fakulty sportovních studií a Ekonomicko-správní fakulty.

Tyto dvě fakulty neměly v době, kdy probíhalo prohledávání, zveřejněny katalogy předmětů na podzimní semestr 2009 a jarní semestr 2010, proto nebylo možné je vyhledat pomocí aplikace prohledávání kódů začínajících určitým prefixem. Využila jsem tedy možnosti Výpisu předmětů dle mateřských oborů a dala vyhledat předměty pro všechny mateřské obory fakulty. Tato možnost je umístěna také v sekci Výpis seznamu předmětů dle zadaných parametrů. Z předmětů, které se mi tímto výpisem vyhledaly, jsem vybírala ty, které budou vyučovány v podzimním semestru 2009 a jarním semestru 2010, jelikož aplikace nabízela i předměty, které se již nevyučují.

Předměty u všech fakult jsem vybírala dle názvů, které odpovídaly nebo se názvem přibližovaly kategoriím soft skills, které byly popsány v teoretické části, s výjimkou emoční inteligence, která prochází všemi soft skills, proto je obtížně zařaditelná. Všechny vybrané předměty musely splňovat výše uvedená kritéria.

Poté, co byly všechny předměty vyhledány pomocí Výpisu seznamu předmětů dle zadaných parametrů, jsem provedla kontrolu s použitím aplikace Prohlídka katalogu. V této aplikaci jsem zadávala klíčová slova vhodná pro kategorie soft skills, které jsou popsány v teoretické části. Předměty, které mi aplikace nabídla, jsem porovnávala s předměty, které jsem vyhledala výše popsaným způsobem.

¹⁴⁰ Informační systém Masarykovy univerzity [online]. [1999-2009] [cit. 2009-06-19]. Dostupný z WWW: <www.is.muni.cz>.

¹⁴¹ Fakulty Masarykovy univerzity jsou Lékařská fakulta, Filozofická fakulta, Fakulta sociálních studií, Přírodovědecká fakulta, Fakulta informatiky, Pedagogická fakulta, Fakulta sportovních studií a Ekonomicko-správní fakulta.

Klíčová slova, jichž jsem využila, byla následující: emo%, komunika%, rétor%, prezenta%, konflikt%, problém%, inov%, říz%, řídíc%, vůd%, vedení, time, management, asertiv%, motiva%, soft skills, spolupr%, tým%, rozvoj%, kompetence, dovednost%, schopnost%.

Procento na konci slov znamená, že slova mohou mít jakoukoli koncovku, tudíž v například případě komunika% se vyhledá nejen slovo komunikace, ale i komunikační, komunikující atp.

V aplikaci Prohlídka katalogu byly také postupně zadávány jednotlivé předměty, u nichž bylo znovu kontrolováno, zda splňují kritéria. Také jsem zjišťovala, zda neexistuje více předmětů s duplicitním názvem, ale jiným kódem¹⁴², jelikož při prohledávání katalogů předmětů jsem nezapisovala vždy všechny duplicitní názvy, protože jsem měla v plánu je později dohledat pomocí Prohlídky katalogu.

6.3 Zjištěné výsledky

Na většině fakult byly nalezeny vyhovující předměty. Pouze na právnické a přírodovědecké fakultě se mi nepodařilo najít žádné předměty, které by odpovídaly kritériím výše.

fakulta	datum prohledávání	výsledek
Filozofická fakulta	30. 5. - 31. 5. 2009	nalezeny vhodné předměty
Fakulta sociálních studií	8. 5. 2009	nalezeny vhodné předměty
Právnická fakulta	8. 5. 2009	nenalezeny vhodné předměty
Fakulta informatiky	8. 5. 2009	nalezeny vhodné předměty
Fakulta sportovních studií	8. 5. 2009	nalezeny vhodné předměty
Lékařská fakulta	9. 5. 2009	nalezeny vhodné předměty
Pedagogická fakulta	2. 6. - 4. 6. 2009	nalezeny vhodné předměty
Přírodovědecká fakulta	4. 6. 2009	nenalezeny vhodné předměty
Ekonomicko-správní fakulta	12. 6. 2009	nalezeny vhodné předměty

Tabulka č. 1 – Vyhledávání dle fakult, datum prohledávání a výsledek

Nejvíce předmětů, které se zabývají soft skills, bylo nalezeno na Filozofické fakultě, Pedagogické fakultě a Ekonomicko-správní fakultě.

Bylo vyhledáno celkem 62 unikátních předmětů, které lze zapisovat pod 76 kódy. Rozdíl mezi čísly je způsoben tím, že některé předměty se vyučují pod více kódy. V příloze, kde je možné najít seznam předmětů, jsou předměty řazeny dle kódů. Je v ní tedy nabízeno celkem 76 předmětů, jelikož studenti mají možnost registrovat si 76 různých kódů předmětů. Z tohoto důvodu jsou uváděny všechny předměty, i ty, které mají více kódu.

¹⁴² To se stává v případě, že totožný předmět mají možnost absolvovat studenti různých oborů. Pro každý obor je pak předmět pod unikátním kódem.

fakulta	počet vyhovujících předmětů (unikátních kódů)	počet vyhovujících předmětů (unikátních předmětů)
Filozofická fakulta	28	24
Fakulta sociálních studií	6	6
Právnická fakulta	0	0
Fakulta informatiky	2	2
Fakulta sportovních studií	6	4
Lékařská fakulta	2	2
Pedagogická fakulta	19	16
Přírodovědecká fakulta	0	0
Ekonomicko-správní fakulta	13	8
	celkem 76	celkem 62

Tabulka č. 2 – Počty vyhledaných předmětů dle fakult

Nejvíce předmětů bylo nalezeno v oblasti komunikačních dovedností, schopnostech vést sám sebe, v řídicích a vůdčích schopnostech a v inovativních schopnostech. Nebyl nalezen žádný předmět, který by se věnoval Time managementu.

Předměty byly rozdělovány do kategorií soft skills, které byly stanoveny v teoretické části. Některé předměty bylo potřeba zařadit do více kategorií. Pokud jeden předmět patří do dvou kategorií, byl zařazen do obou dvou. Pokud patří do více než dvou kategorií, byl dán do nové kategorie s názvem Vyhovující více než dvěma kategoriím. Pro tento způsob jsme se rozhodla, abych usnadnila práci studentům a také proto, že předmětů nebylo tolik, aby se ztrácel přehled, kam vlastně předmět patří.

oblast soft skills	počet vyhovujících předmětů (unikátních kódů)	počet vyhovujících předmětů (unikátních předmětů)
Komunikační dovednosti	25	20
Prezentační dovednosti	6	6
Schopnosti spolupráce s druhými lidmi	4	3
Schopnosti řešit problémy a konflikty	1	1
Inovativní schopnosti	12	10
Řídicí a vůdčí schopnosti	14	11
Time management	0	0
Schopnosti vést sám sebe	16	12
Vyhovující více než dvěma kategoriím	4	3
	celkem 82	celkem 66

Tabulka č. 3 – Počty předmětů dle oblastí soft skills

Celý seznam předmětů a seznam předmětů dle oblastí soft skills, naleznete v příloze č. 2 a 3.

7 Kurzy soft skills na MU

Kurzy soft skills pořádané Masarykovou univerzitou nabízejí jedinečnou možnost získat během pár hodin praktický vhled do jednotlivých oblastí soft skills. Studenti si mohou své soft skills procvičit pod vedením lektora, který je profesionálem ve svém oboru. Kurzy jsou dotovány z různých grantů, tudíž jsou pro studenty zdarma.

Kurzy jsou vedeny profesionálními lektory, kteří se školení takovýchto kurzů věnují. Lektori jsou vybíráni především na základě referencí a odborných zkušeností. Tímto je zajištěna opravdová kvalita těchto kurzů.

7.1 Kariérní centrum MU

Kariérní centrum započalo svou aktivitu v roce 2008 a první kurzy začalo nabízet v jarním semestru 2009. V jeho nabídce byly dva seminární cykly kurzů. Prvním byl „Absolvent na trhu práce aneb buď připraven“ a druhým „Soft skills“, na který se zaměřím v následujících řádcích. Seminární cyklus „Soft skills“ byl zaměřen na studenty, kteří si chtěli své odborné vědomosti obohatit o měkké dovednosti. Tyto kurzy byly dle popisu pořadatelů jednodenní, na sobě nezávislé a probíhající převážně zážitkovou formou.¹⁴³

Další informace o Kariérním centru MU naleznete v příloze č. 4, ve které je rozhovor s vedoucí Kariérního centra MU paní Račkovou.

Kurzy, které pořádá Kariérní centrum MU¹⁴⁴ (řazeno dle abecedy):

- Asertivita
- Asertivita II
- Body language - když slova nestačí
- Komunikační dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Řešení konfliktů
- Stress management
- Time management, kreativita¹⁴⁵
- Týmová práce / minioutdoor
- Týmová spolupráce II: motivace & leadership

¹⁴³ Semináře – základní informace. *Kariérní centrum Masarykovy univerzity* [online]. 2008 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://www.kariera.muni.cz/cz/pro-studenty/seminare_uvod>.

¹⁴⁴ Archiv pořádaných seminářů. *Kariérní centrum Masarykovy univerzity* [online]. 2008 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://www.kariera.muni.cz/cz/pro-studenty/seminare_archiv>.

¹⁴⁵ pořádáno v rámci druhého seminární cyklu Kariérního centra - "Absolvent na trhu práce aneb buď připraven", ale dle mého názoru je vhodné ho zařadit mezi soupis kurzů soft skills, které pořádalo Kariérní centrum MU)

7. 2 Poradenské centrum MU

Kurzy soft skills se v Poradenském centru MU konají od roku 2006 do současnosti. V roce 2009 jsou tyto aktivity finančně podpořeny Rozvojovým projektem MŠMT, s názvem Poradenství pro uchazeče a studenty.¹⁴⁶

Novinkou v aktivitách Poradenského centra pro příští školní rok je koučování pro studenty. Koučování může přispět k dalšímu rozvoji studentů nejen v měkkých dovednostech.

Další informace o Poradenském centru MU naleznete v příloze č. 5, ve které je rozhovor s vedoucí Poradenského centra MU paní Karmazínovou.

Některé kurzy, které pořádá Poradenské centrum MU¹⁴⁷

- Emoční inteligence
- Jak (to) spolu komunikujeme aneb poznejte svou komunikaci
- Jak vystupovat před publikem
- K čemu může být dobrá asertivita?
- Klíčové role v týmu
- Komunikace a vlastní sebeobraz
- Konflikty...a co s nimi
- Kreativita
- Kurz relaxačních technik a zvládání stresu
- Odkládám, odkládáš, odkládáme...
- Poznejte své role v týmu
- Prezentační dovednosti
- Rozvoj komunikačních dovedností
- Rozvoj týmové spolupráce (?)
- Řešení konfliktních situací
- Sebeprezentační dovednosti aneb Umíte (se) "prodat"?
- Time management
- Trénink asertivního jednání
- Útočí-li stres

7. 3 Studentoviny

Studentoviny jsou společným projektem MU, MZLU a VUT. V rámci jednoho rozhraní jsou nabízeny soft skills kurzy pořádané výše zmíněnými školami. Tyto kurzy jsou pro studenty těchto škol zdarma.

Plně funkční byl projekt v roce 2008. V roce 2009 v rámci Studentovin byly vypisovány kurzy jednotlivých škol, pro které bylo potřeba doplnit kapacitu.

V roce 2008 byl projekt finančně podpořen MŠMT. V rámci tohoto projektu proběhlo celkem 84 kurzů, 12 firemních prezentací. Na kurzy se přihlásilo 2 052 studentů, zúčastnilo se 1 484 zájemců

¹⁴⁶ Poradenské centrum Masarykovy univerzity [online]. [200-] [cit. 2009-06-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.rect.muni.cz/pcentrum/index.php>>.

¹⁴⁷ Kompletní seznam naleznete na: Semináře. Poradenské centrum Masarykovy univerzity [online]. 2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.rect.muni.cz/pcentrum/seminare.php?id=2>>.

a bylo zpracováno 131 osobnostních profilů.¹⁴⁸ Informace o tomto projektu jsem zařadila, jelikož byl unikátní svým rozsahem a stále, i když v mnohem menším rozsahu, funguje.

Mezi kurzy Studentovin se za dobu jeho fungování (2008 – 2009) objevily tyto kurzy¹⁴⁹:

- Asertivní komunikace
- Dobrá prezentace není věda
- Efektivní komunikace a schopnost pracovat v týmu
- Efektivní vyjednávání
- Jak vládnete svými slovy?
- Jak vystupovat před publikem
- K čemu může být dobrá asertivita?
- Konflikty ... a co s nimi
- Kreativita
- Leadership
- Moderování porad a schůzek
- Nebojte se prezentace!
- Nenechme se stresovat!
- Odkládám, odkládáš, odkládáme
- Poznej sám sebe
- Poznej své role v týmu
- Prezentační dovednosti
- Rozvoj komunikačních dovedností
- Řešení konfliktních situací
- Řešení konfliktů
- Time management
- Útočí-li stres
- Všichni umíme komunikovat, ale...

7. 4 O kurzech soft skills na MU

Jak vyplývá z rozhovorů s paní Račkovou a paní Karmazínovou, jsou tyto kurzy velmi kladně přijímány studenty, kteří je vyhledávají a navštěvují je. Také z rozhovorů se zaměstnavateli je patrné, že tyto kurzy jsou pro studenty potřebné a je dobře, že se takovéto činnosti Masarykova univerzita věnuje.

Velkým přínosem těchto kurzů je, že mohou pomoci studentům ujasnit jejich cíle a pomáhají jim zvolit si směr, kterému se chtějí v budoucnu profesionálně věnovat. Zanedbatelné není ani seznamování se s lidmi z jiných oborů, což studentům pomáhá rozšiřovat síť kontaktů a přátel.

¹⁴⁸ Téma: Poradenské služby v roce 2008. *Studentoviny.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-06-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.studentoviny.cz/newsletters/6%20-%20newsletter.html>>.

¹⁴⁹ kompletní seznam naleznete na: Kurzy. *Studentoviny.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-06-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.studentoviny.cz/kurzy>>.

Obě centra nabízejí, kromě kurzů soft skills, i další služby, které mohou pomoci v rozvoji studentů.

Kurzy soft skills Kariérního centra MU a Poradenského centra MU budou pokračovat i v příštím školním roce.

8 Literatura v knihovnách MU

V knihách, které se zabývají soft skills, se dají nalézt nejen teorie, ale často i praktické rady. Obojí může přispět k rozvoji měkkých dovedností studentů. Proto byla i literatura zařazena mezi možnosti rozvoje soft skills na MU.

Cílem této části práce bylo vybrat vhodnou literaturu s tematikou soft skills, která by se dala považovat za doporučenou. Zvolila jsem proto doporučení literatury od vyučujících, které učí předměty, jež se zabývají soft skills. Konkrétně ty předměty, které jsem definovala v kapitole Předměty na MU.

8. 1 Kritéria, podle kterých byla literatura vybírána

- **Literatura musí být doporučena v sylabech předmětů, které byly definovány v rámci kapitoly Předměty na MU.** Jiná literatura zařazena nebyla, i když některé důležité knihy mohou chybět.
- **Literatura musí být k dispozici v některé z knihoven Masarykovy Univerzity.** Knihy, které nejsou přístupné v knihovnách MU, nebudou zařazeny, i když by se mohlo jednat o důležitou literaturu.

8. 2 Způsob, jakým byla literatura vyhledána

Literaturu jsem hledala v sylabech předmětů, které byly popsány v kapitole Předměty na MU. Tuto literaturu jsem porovnávala s knihovním katalogem Aleph Masarykovy Univerzity. Pokud byla kniha nalezena v Alephu, vytvořila jsem její citaci a přidala ji na seznam doporučených knih. Citace jsou dělány na základě informací z Alephu, proto pokud nebyl záznam úplný, není úplná ani citace. V seznamu doporučených knih se nachází doporučené knihy a předměty, v rámci kterých jsou doporučovány.

Poté, co byly shromážděny všechny citace knih, rozdělila jsem knihy dle kategorií, které byly popsány v teoretické části, s výjimkou emoční inteligence, která prochází všemi soft skills, a je proto obtížně zařaditelná. Každé knize je přiřazena pouze jedna kategorie, i když v některých případech může být sporné, do které kategorie kniha náleží. Pokud jsem u některé knihy váhala, kam ji zařadit, rozhodlo zaměření předmětu, v rámci kterého byla doporučována. Přiřazení pouze k jedné kategorii jsem zvolila kvůli přehlednosti. Více kategorií pro knihu by zkomplikovalo a znepráhlednilo vyhledávání v doporučené literatuře.

Celkový seznam doporučené literatury i seznam literatury dle kategorií naleznete v příloze č. 6 a 7.

8. 3 Zjištěné výsledky

Celkem jsem našla 253 unikátních knih. Prověřeno bylo 493 doporučení na knihu, z nichž 441 doporučení bylo nalezeno v katalogu Aleph. Knihy se často opakovaly, což vysvětluje rozdíl mezi počtem unikátních knih a počtem prověřených doporučení.

Příznivým zjištěním je, že vyučující většinou doporučují knihy, které je možné nalézt v knihovnách Masarykovy univerzity, tudíž jsou studentům dobře přístupné. Takových knih bylo téměř 90%.

Podobně jako u předmětů, nejvíce zastoupenými skupinami byly komunikační dovednosti, inovativní schopnosti, řídicí a vůdčí schopnosti a schopnosti vedení sama sebe.

oblast soft skills	počet doporučených knih
Komunikační dovednosti	61
Prezentační dovednosti	12
Schopnosti spolupráce s druhými lidmi	17
Řešení problémů a konfliktů	5
Inovativní schopnosti	50
Řídicí a vůdčí schopnosti	44
Time management	0
Schopnosti vést sám sebe	64
	celkem 253

Tabulka č. 4 – počet doporučených knih v jednotlivých kategoriích

9 Webové stránky

Výsledky této práce jsou prakticky využitelného charakteru, proto jsem se rozhodla vytvořit webové stránky, které by tyto informace zpřístupňovaly případným zájemcům z řad studentů Masarykovy univerzity.

Cílem těchto stránek je informovat studenty o možnostech, které jim v oblasti soft skills Masarykova univerzita nabízí a kterých mohou využít ke zlepšení svých měkkých dovedností.

Webová adresa stránek je www.softskills.wz.cz.

9.1 Komu je web určen

Web je určen stávajícím studentům Masarykovy univerzity, kteří se zajímají o rozvoj svých soft skills. Pro tyto studenty by mohly stránky sloužit jako rozcestník možností, které mohou v rámci studia na MU využít.

9.2 Co nabízí

Většina textů na webových stránkách je stejná jako v této práci nebo mírně upravená. Úpravy se týkají spíše formy než faktů.

9.3 Architektura webu

Architektura webu byla navrhována s cílem, aby byla co nejvíce přehledná a intuitivní. Tučně zobrazené odkazy jsou odkazy hlavního menu, které je umístěno na horní liště. Řádek pod nimi je popis informací, které dostanou uživatelé po kliknutí na odkaz hlavního menu. Plné puntíky jsou pro odkazy vedlejšího menu, které bude po rozbalení hlavního menu zobrazováno v levém sloupci. Nevyplněné puntíky poté označují ukotvený odkaz na stránce.

O projektu

Zde jsou popsány cíle a důvody vzniku projektu.

- Bakalářská práce (*celé znění v pdf*)
- Autorka

O soft skills

Zde je stručně popsáno, co jsou soft skills.

- Význam soft skills
 - Obecně
 - Pro studenty
- Rozvíjení soft skills
- Popis soft skills
 - Emoční inteligence

- Komunikační dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Schopnosti spolupráce s druhými lidmi
- Schopnosti řešení problémů a konfliktů
- Inovativní schopnosti
- Řídící a vůdčí schopnosti
- Time management
- Schopnosti vést sám sebe

Předměty MU

Co bylo cílem vyhledávání a jaké jsou výsledky.

- Všechny předměty
- Dle fakult
- Dle zaměření

Kurzy MU

Co jsou kurzy soft skills na MU a k čemu jsou.

- Kariérní centrum MU
- Poradenské centrum MU
- Studentoviny

Literatura MU

Co bylo cílem vyhledávání a jaké jsou výsledky.

- Všechna literatura
- Dle zaměření

9. 4 Design

Stránky byly tvořeny pomocí html editoru. Grafika byla zvolena jednoduchá, tedy taková, aby plnila svůj účel a přitom nedělala stránky příliš křiklavé. Její barevné schéma se skládá z oranžově a šedě tónovaných barev.

9. 5 Zajištění návštěvnosti webu

Bylo mi přislíbeno od paní Karmazínové i paní Račkové, že odkaz na mé webové stránky bude umístěn na stránkách Poradenského centra MU a Kariérního centra MU. Tudiž studenti, kteří se zajímají o rozvoj svých soft skills, budou mít k mým webovým stránkám dobrý přístup.

9. 6 Budoucnost webu

Rozvoj stránek do budoucna je možný. Záleží na zájmu studentů o tyto stránky. Pokud bude z jejich strany zájem, nebráním se udržování a aktualizaci dat. Včetně aktualizace nabízených předmětů, kurzů, literatury a případných nových projektů na další období. Při zvýšeném zájmu o stránky bych rozšířila i samotné sekce soft skills o různé metody jejich rozvoje. Dále bych přidala možnost hodnocení jednotlivých předmětů, kurzů a literatury studenty. Návštěvnost stránek budu vyhodnocovat pomocí statistik, které mi poskytne server Navrcholu.cz.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat základní soft skills a nalézt možnosti, které v rozvoji soft skills nabízí svým studentům Masarykova univerzita. Věřím, že cíl práce byl naplněn. Nyní již záleží na samotných studentech, zda využijí informací, které jim jsou zpřístupněny na webových stránkách a zúžitkují je pro svůj seberozvoj.

Bakalářská práce by se dala rozvést pomocí výzkumu, který by zkoumal, jak studenti na Masarykově univerzitě vnímají své soft skills, zda si myslí, že jsou pro ně potřeba, zda využívají nabídky, kterou jim Masarykova univerzita poskytuje, zda se snaží zlepšovat v měkkých dovednostech a jaké prostředky k tomu volí. Také by bylo příhodné zkoumat, jestli jim nabídka Masarykovy univerzity přijde dostatečná, co se jim líbí a co nelíbí, v jaké oblasti se jim nedostává z hlediska soft skills informací atp. Nyní bohužel nic v takovém rozsahu podle mých informací neexistuje.

Doufám, že tato práce a především její publikace na internetu přispěje svou troškou k tomu, aby si studenti začali více uvědomovat, jak jsou soft skills pro jejich budoucí kariéru, ale i pro větší kvalitu života, významné.

Použitá literatura

Monografie

1. **BĚLOHLÁVEK**, František. *Jak vést svůj tým*. František Bělohlávek. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
2. **BRADBERRY**, Travis, **GREAVES**, Jean. *Emoční inteligence v praxi : všechno, co potřebujete vědět o úspěšném životě, vztazích a kariéře*. 1. vyd. Praha : Columbus, 2007. 182 s. ISBN 978-80-7249-220-6.
3. **HIERHOLD**, Emil. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 392 s. ISBN 80-247-0782-9.
4. **HODGSON**, Susan. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru : příručka pro ty, co chtějí uspět*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 187 s. ISBN 978-80-247-1742-5.
5. **JAY**, Ros, **TEMPLAR**, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
6. **KADLEC**, Miroslav. *Co potřebují absolventi škol pro uplatnění na trhu práce*. Praha : Ústav pro informace ve vzdělávání, 2000. 69 s. ISBN 80-211-0363-9.
7. **KANITZ**, Anja von, 1964-. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 103 s. ISBN 978-80-247-2582-6.
8. **KNOBLAUCH**, Jörg, **WÖLTJE**, Holger. *Time management : Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1440-X.
9. **LAMBERT**, Tom E. *Jak účinně ovlivňovat druhé : ovlivňování lidí jako manažerská dovednost*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 199 s. ISBN 80-85943-88-3.
10. **MATĚJŮ**, Petr, [et al.]. *Bílá kniha terciálního vzdělávání : První verze určená k veřejné diskusi*. 1. vyd. Praha : MŠMT, 2008. 68 s. Dostupný z WWW: http://www.msmt.cz/uploads/soubory/Tiskovy_odbor/Bila_kniha_terciarniho_vzdelavani/Prvni_verze.pdf.
11. **NIERMEYER**, Rainer, **SEYFFERT**, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
12. **NÖLLKE**, Claudia. *Umění prezentace : jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 111 s. ISBN 80-247-9057-2.
13. **PAYNE**, John, **PAYNEOVÁ**, Shirley. *Repetitorium manažerských dovedností : jak zdokonalit sám sebe*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 263 s. ISBN: 80-85943-76-X.

14. **PETERS-KÜHLINGER**, Gabriele. JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti : využijte svůj potenciál, rozviňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
15. **PETRÁČKOVÁ**, Věra, et al. KRAUS, Jiří. *Akademický slovník cizích slov : [A-Ž]*. 1. vyd. Praha : Academia, 2000. 834 s. ISBN 80-200-0982-5.
16. **PINK**, Daniel H. *Úplně nová mysl : proč budoucnost patří pravým hemisférám*. 1. vyd. Praha : Ideál, 2008. 269 s. ISBN: 978-80-86995-05-2.
17. **PLAMÍNEK**, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres : praktický atlas sebezvládnutí*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2008. 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
18. **SOUČEK**, Zdeněk. *Zvítězíme i v globálním světě*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 356 s. ISBN: 978-80-86946-73-3.
19. **SUCHÝ**, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi : klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
20. **ŠPAČKOVÁ**, Alena. *Moderní rétorika : jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 120 s. ISBN 80-247-0633-4.
21. **ŠULEŘ**, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 212 s. ISBN 80-85839-87-3.
22. **TEPPER**, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 110 s. ISBN 80-7169-347-2.
23. **URBAN**, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
24. **VYMĚTAL**, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
25. **WARD**, Michael. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

Internetové zdroje

26. *Absolvent 2009 : Kurzy a přednášky nejen pro absolventy* [online]. c2009 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://ipc1.cuni.cz/absolvent/>>.
27. Anotace projektu. *MŠMT* [online]. 2006 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/doc/0159.doc>>.
28. Archiv pořádaných seminářů. *Kariérní centrum Masarykovy univerzity* [online]. 2008 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://www.kariera.muni.cz/cz/pro-studenty/seminare_archiv>.
29. Creativity. *Encyklopedia Britannica* [online]. [200?] [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/142249/creativity>>.
30. **DUŠKOVÁ**, Ludmila. Asertivní práva. *Asertivita.com* [online]. [200?] [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.asertivita.com/default.asp?ids=3&idc=6&idm=1>>.
31. **CHAKRABORTY**, Manishankar. Soft Skills: Essential for Shaping Well-Rounded Individuals. *ICFAI Journal of Soft Skills* [online]. 2009, vol. 3, is. 2 [cit. 2009-06-15], s. 13-18. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=101&sid=581d5275-4973-4d3c-886b-03602d36eb5f%40sessionmgr108>>.
32. *Informační systém Masarykovy univerzity* [online]. [1999-2009] [cit. 2009-06-19]. Dostupný z WWW: <www.is.muni.cz>.
33. *Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně* [online]. c2000-2009 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.lli.vutbr.cz/>>.
34. *Kartotéka typových pozic* [online]. c1999-2009 , 19. 6. 2009 [cit. 2009-06-19]. Dostupný z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act>>.
35. Kreativita. *TBSD - WQ* [online]. 2005 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://tbsd-eg.wz.cz/kreativita/index.php>>. Na stránkách naleznete i popis jednotlivých technik.
36. **LASÁK**, Pavel. Jak řídit projekt. *Pavel Lasák - osobní stránky* [online]. 2005 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/projektovy-management/jak-ridit-projekt/>>.
37. **LASÁK**, Pavel. Projektový management. *Pavel Lasák - osobní stránky* [online]. 2005 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/projektovy-management/projektovy-management-uvod/>>.
38. **MALEČKOVÁ**, Monika. *Možnosti rozvoje v soft skills na Masarykově univerzitě* [online]. c2009 [cit. 2009-06-21]. Dostupný z WWW: <www.softskills.wz.cz>.

39. **NICOLAIDES**, Carole. Focus On Soft Skills : A Leadership Wake-up Call. *Business Know-How.com* [online]. 2002 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <http://www.businessknowhow.com/growth/softskills.htm>.
40. O centru. *Acor* [online]. 2006 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <http://www.acor.cz/o-centru>.
41. **PÍCHALOVÁ**, Tereza. Počítače a jazyky: žádný problém. *IReferáty.cz* [online]. 2006 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: http://ireferaty.lidovky.cz/text.php?id_clanek=42.
42. *Poradenské centrum Masarykovy univerzity* [online]. [200-] [cit. 2009-06-21]. Dostupný z WWW: <http://www.rect.muni.cz/pcentrum/index.php>.
43. Semináře. *Poradenské centrum Masarykovy univerzity* [online]. 2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://www.rect.muni.cz/pcentrum/seminare.php?id=2>.
44. Semináře – základní informace. *Kariérní centrum Masarykovy univerzity* [online]. 2008 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: http://www.kariera.muni.cz/cz/pro-studenty/seminare_uvod.
45. Slovníček pojmů „soft-skills“. *Institut celoživotního vzdělávání* [online]. [200?] [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <http://www.lli.vutbr.cz/slovnicek-pojmu-soft-skills>.
46. Soft skill. *Business Dictionary.com* [online]. 2009 [cit. 2009-06-15]. Dostupný z WWW: <http://www.businessdictionary.com/definition/soft-skill.html>.
47. Stress. *Encyklopedia Britannica* [online]. [200?] [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/568921/stress>.
48. *Studentoviny.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-06-21]. Dostupný z WWW: <http://www.studentoviny.cz/kurzy>.
49. Téma: Poradenské služby v roce 2008. *Studentoviny.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-06-21]. Dostupný z WWW: <http://www.studentoviny.cz/newsletters/6%20-%20newsletter.html>.
50. **VOSTATEK**, Jan. Soft skills zvyšují prestiž absolventa. *ILIST.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-06-13]. Dostupný z WWW: <http://www.ilist.cz/clanky/soft-skills-zvysuji-prestiz-absolventa>.

Seznamy

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Priority

Obrázek č. 2 – Paretovo pravidlo

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vyhledávání dle fakult, datum prohledávání a výsledek

Tabulka č. 2 – Počty vyhledaných předmětů dle fakult

Tabulka č. 3 – Počty předmětů dle oblastí soft skills

Tabulka č. 4 – počet doporučených knih v jednotlivých kategoriích

Přílohy

Příloha č. 1 – Základní literatura – soft skills dle jednotlivých autorů

HODGSON, Susan. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru : příručka pro ty, co chtějí uspět*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 187 s. ISBN 978-80-247-1742-5.

- Přizpůsobivost
- Komunikativnost
- Schopnost činit rozhodnutí
- Schopnost ovlivnit druhé
- Schopnost inovovat
- Vůdčí schopnosti
- Řídící schopnosti
- Organizační schopnosti
- Schopnost řídit projekt
- Plánovací schopnosti
- Schopnost řešit problémy
- Schopnost řídit zdroje
- Schopnost navazovat nové vztahy
- Schopnost vést sám sebe
- Schopnost vytvářet nové strategie
- Týmová práce
- Schopnost využívat a rozvíjet odborné znalosti

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

- Komunikační dovednosti
- Zdravé sebevědomí
- Schopnost vcítit se
- Schopnost týmové spolupráce
- Schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat
- Analytické myšlení
- Důvěryhodnost
- Disciplína, sebeovládání
- Zvídavost
- Schopnost zvládat konflikty
- Schopnost prosadit se

PAYNE, John, PAYNEOVÁ, Shirley. *Repetitorium manažerských dovedností : jak zdokonalit sám sebe*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 263 s. ISBN: 80-85943-76-X.

- Time management
- Rozpoznání příčin problémů a jejich řešení
- Schopnost rozhodovat
- Schopnost komunikovat a přesvědčovat
- Schopnost vedení týmů a týmová spolupráce
- Schopnost delegovat

- Schopnost prezentovat (své názory a myšlenky i firemní informace)
- Schopnost efektivně vést porady
- Schopnost pomoci zvýšit výkonnost svým podřízeným
- Schopnost efektivního hodnocení

TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 110 s. ISBN 80-7169-347-2.

- Schopnost vést a motivovat
- Schopnost rozhodovat
- Schopnost řídit a prosadit změny
- Time management
- Komunikační dovednosti
- Schopnost efektivně vést schůzky a jednání
- Schopnost řešit konflikty, chválit a kritizovat
- Schopnost delegovat

Příloha č. 2 – Předměty – seznam všech předmětů

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Advanced Human Resources Management	MPH_AHRM	ESF	podzim 2009
Communication and presentation skills	PSY220	FSS	podzim 2009
Communication and Soft Skills	PV206	FI	podzim 2009
Hra v životě dítěte 2 (výtvarná hra a tvořivost)	MSBP_VHT	PdF	podzim 2009
Inovační procesy	MPR_IPRO	ESF	jaro 2010
Inovační procesy	MKR_IPRO	ESF	jaro 2010
Jazyková kultura	VIKBB19	FF	podzim 2009
Jazyková kultura a komunikativní dovednosti	MSBP_JKKD	PdF	jaro 2010
Komunikační dovednosti	ZS1BK_KD	PdF	podzim 2009
Komunikační dovednosti	ZS1BP_KD	PdF	podzim 2009
Komunikativní dovednosti II	SZ7BP_KOM2	PdF	podzim 2009
Komunikativní dovednosti III	SZ7BP_KOM3	PdF	podzim 2009
Kreativní workshop	VIKBB24	FF	jaro 2010
Kultura projevu	bk504	FSpS	jaro 2010
Manažerský koučink	MPH_MAKO	ESF	podzim 2009
Motivace a výkon	nk935	FSpS	jaro 2010
Motivace a výkon	np935	FSpS	jaro 2010
Osobnostní průprava ve skupině	PB22PB32	FF	jaro 2010
Person Centered Communication	PV209	FI	jaro 2009
Praktická psychohygiena	SV4MP_PPHG	PdF	podzim 2009
Presentation Skills	MPJ_PJPS	ESF	podzim 2009
Prezentace odborného textu v PowerPointu	CJBB100	FF	podzim 2009
Prezentace v PowerPointu	CJBB100	FF	jaro 2010
Prezentační dovednosti	CJBB131	FF	podzim 2009
Psychohygiena	SC4MK_PsHg	PdF	podzim 2009
Psychohygiena	SV4MP_PSHG	PdF	podzim 2009
Psychohygiena	ZS1BK_PsHG	PdF	jaro 2010
Psychohygiena	ZS1BP_PsHG	PdF	jaro 2010
Psychohygiena	UZPGJ51B90	FF	podzim 2009
Psychohygiena	UZPG51B90	FF	podzim 2009
Psychohygiena	PG51B90	FF	podzim 2009
Psychohygiena	PB32PB48	FF	podzim 2009
Psychohygiena a psychologie zdraví	RV2BP_4PZ	PdF	jaro 2010
Psychologie práce a organizace	MPPR091	LF	podzim 2009
Psychologie práce a organizace I	PSA_026	FF	jaro 2010
Rétorika	CJ2RC_JRe	PdF	podzim 2009
Rétorika	CS2RC_JRe	PdF	podzim 2009
Rétorika	RJ_42	FF	jaro 2010
Rétorika	RJ_42	FF	podzim 2009
Rétorika	CJBB38	FF	jaro 2010
Rétorika	PG12B26	FF	jaro 2010

Rétorika - základy dramatického a rozhlasového projevu	ZUR213	FSS	jaro 2010
Rétorika 1	CJ2MP_JRe1	PdF	podzim 2009
Rétorika 2	CJ2MP_JRe2	PdF	jaro 2010
Rétorika a společenský protokol	MPH_RESP	ESF	jaro 2010
Rétorika a společenský protokol	MPH_RESP	ESF	podzim 2009
Rétorika. Kultura mezilidské komunikace.	DSREz01	LF	podzim 2009
Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností	MKV_RKMD	ESF	jaro 2010
Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností	MPV_RKMD	ESF	jaro 2010
Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností	MPH_RSMD	ESF	podzim 2009
Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností	MKH_RSMD	ESF	jaro 2010
Řešení konfliktů	PSY201	FSS	jaro 2010
Řízení lidských zdrojů	MKH_RLIZ	ESF	podzim 2009
Řízení lidských zdrojů	MPH_RLIZ	ESF	jaro 2010
Řízení lidských zdrojů	nk403r	FSpS	podzim 2009
Řízení lidských zdrojů	PAN102	FF	jaro 2010
Řízení organizací	VIKBA22	FF	podzim 2009
Sebezkušenostní výcvik	PGVCH07	FF	podzim 2009
Seminář kreativního autobiografického psaní	AJ23003	FF	podzim 2009
Seminář kreativního autobiografického psaní	AJ13003	FF	podzim 2009
Sociálně osobnostní výcvik	PGVCH05	FF	podzim 2009
Teamové dovednosti	bk503	FSpS	jaro 2010
Teamové dovednosti	bp503	FSpS	jaro 2010
Technika mluveného projevu	Pd1BP_TMP	PdF	podzim 2009
Techniky osobnostně sociálního výcviku	VIKBB07	FF	podzim 2009
Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností	VIKBB08	FF	jaro 2010
Tvořivost a inovace	PSY492	FSS	jaro 2010
Tvůrčí psaní	CJBD25	FF	jaro 2010
Tvůrčí psaní a vědecká práce	GP3MP_TPVP	FF	podzim 2009
Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelské	UZCJA070	FF	podzim 2009
Vedení lidí	PGSM02	FF	podzim 2009
Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)	ZUR270	FSS	jaro 2010
Výcvik komunikace zaměřený na techniky asertivity	PB32JB73	FF	jaro 2010
Výchova k argumentaci	OV2MP_VA	PdF	podzim 2009
Výtvarná hra a tvořivost	VV1ZK_VHT1	PdF	podzim 2009
Základy psychologie tvořivosti	PSY155	FSS	jaro 2010

Příloha č. 3 – Předměty – rozřazení podle kategorií soft skills

Zaměřeno na více než dvě kategorie soft skills

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Communication and Soft Skills	PV206	FI	podzim 2009
Person Centered Communication	PV209	FI	jaro 2009
Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností	MPH_RSMD	ESF	podzim 2009
Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností	MKH_RSMD	ESF	jaro 2010

Komunikační dovednosti

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Communication and presentation skills	PSY220	FSS	podzim 2009
Jazyková kultura	VIKBB19	FF	podzim 2009
Jazyková kultura a komunikativní dovednosti	MSBP_JKKD	PdF	jaro 2010
Komunikační dovednosti	ZS1BK_KD	PdF	podzim 2009
Komunikační dovednosti	ZS1BP_KD	PdF	podzim 2009
Komunikativní dovednosti II	SZ7BP_KOM2	PdF	podzim 2009
Komunikativní dovednosti III	SZ7BP_KOM3	PdF	podzim 2009
Kultura projevu	bk504	FSpS	jaro 2010
Rétorika	CJ2RC_JRe	PdF	podzim 2009
Rétorika	CS2RC_JRe	PdF	podzim 2009
Rétorika	RJ_42	FF	jaro 2010
Rétorika	RJ_42	FF	podzim 2009
Rétorika	CJBB38	FF	jaro 2010
Rétorika	PG12B26	FF	jaro 2010
Rétorika - základy dramatického a rozhlasového projevu	ZUR213	FSS	jaro 2010
Rétorika 1	CJ2MP_JRe1	PdF	podzim 2009
Rétorika 2	CJ2MP_JRe2	PdF	jaro 2010
Rétorika a společenský protokol	MPH_RESP	ESF	jaro 2010
Rétorika a společenský protokol	MPH_RESP	ESF	podzim 2009
Rétorika. Kultura mezilidské komunikace.	DSREz01	LF	podzim 2009
Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností	MKV_RKMD	ESF	jaro 2010
Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností	MPV_RKMD	ESF	jaro 2010
Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)	ZUR270	FSS	jaro 2010
Výcvik komunikace zaměřený na techniky asertivity	PB32JB73	FF	jaro 2010
Výchova k argumentaci	OV2MP_VA	PdF	podzim 2009

Prezentační dovednosti

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Communication and presentation skills	PSY220	FSS	podzim 2009
Presentation Skills	MPJ_PJPS	ESF	podzim 2009
Prezentace odborného textu v PowerPointu	CJBB100	FF	podzim 2009
Prezentace v PowerPointu	CJBB100	FF	jaro 2010
Prezentační dovednosti	CJBB131	FF	podzim 2009
Technika mluveného projevu	Pd1BP_TMP	PdF	podzim 2009

Schopnosti spolupráce s druhými lidmi

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Psychologie práce a organizace	MPPR091	LF	podzim 2009
Teamové dovednosti	bk503	FSpS	jaro 2010
Teamové dovednosti	bp503	FSpS	jaro 2010
Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností	VIKBB08	FF	jaro 2010

Schopnosti řešit problémy a konflikty

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Řešení konfliktů	PSY201	FSS	jaro 2010

Inovační schopnosti

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Hra v životě dítěte 2 (výtvarná hra a tvořivost)	MSBP_VHT	PdF	podzim 2009
Inovační procesy	MPR_IPRO	ESF	jaro 2010
Inovační procesy	MKR_IPRO	ESF	jaro 2010
Kreativní workshop	VIKBB24	FF	jaro 2010
Seminář kreativního autobiografického psaní (v angličtině)	AJ23003	FF	podzim 2009
Seminář kreativního autobiografického psaní (v angličtině)	AJ13003	FF	podzim 2009
Tvořivost a inovace	PSY492	FSS	jaro 2010
Tvůrčí psaní	CJBD25	FF	jaro 2010
Tvůrčí psaní a vědecká práce	GP3MP_TPVP	FF	podzim 2009
Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství	UZCJA070	FF	podzim 2009
Výtvarná hra a tvořivost	VV1ZK_VHT1	PdF	podzim 2009
Základy psychologie tvořivosti	PSY155	FSS	jaro 2010

Řídící a vůdčí schopnosti

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Advanced Human Resources Management	MPH_AHRM	ESF	podzim 2009
Manažerský koučink	MPH_MAKO	ESF	podzim 2009
Motivace a výkon	nk935	FSpS	jaro 2010
Motivace a výkon	np935	FSpS	jaro 2010
Psychologie práce a organizace	MPPR091	LF	podzim 2009
Psychologie práce a organizace I	PSA_026	FF	jaro 2010
Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností	MKV_RKMD	ESF	jaro 2010
Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností	MPV_RKMD	ESF	jaro 2010
Řízení lidských zdrojů	MKH_RLIZ	ESF	podzim 2009
Řízení lidských zdrojů	MPH_RLIZ	ESF	jaro 2010
Řízení lidských zdrojů	nk403r	FSpS	podzim 2009
Řízení lidských zdrojů	PAN102	FF	jaro 2010
Řízení organizací	VIKBA22	FF	podzim 2009
Vedení lidí	PGSM02	FF	podzim 2009

Schopnosti vést sám sebe

název předmětu	kód předmětu	fakulta	období vyučování
Osobnostní průprava ve skupině	PB22PB32	FF	jaro 2010
Praktická psychohygiena	SV4MP_PPHG	PdF	podzim 2009
Psychohygiena	SC4MK_PsHg	PdF	podzim 2009
Psychohygiena	SV4MP_PSHG	PdF	podzim 2009
Psychohygiena	ZS1BK_PsHG	PdF	jaro 2010
Psychohygiena	ZS1BP_PsHG	PdF	jaro 2010
Psychohygiena	UZPGJ51B90	FF	podzim 2009
Psychohygiena	UZPG51B90	FF	podzim 2009
Psychohygiena	PG51B90	FF	podzim 2009
Psychohygiena	PB32PB48	FF	podzim 2009
Psychohygiena a psychologie zdraví	RV2BP_4PZ	PdF	jaro 2010
Sebezkušenostní výcvik	PGVCH07	FF	podzim 2009
Sociálně osobnostní výcvik	PGVCH05	FF	podzim 2009
Techniky osobnostně sociálního výcviku	VIKBB07	FF	podzim 2009
Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností	VIKBB08	FF	jaro 2010
Výcvik komunikace zaměřený na techniky asertivity	PB32JB73	FF	jaro 2010

Příloha č. 4 – Rozhovor s p. Račkovou z Kariérního centra MU ze dne 2. 6. 2009

1. Myslíte si, že Vaše kurzy ovlivňují uplatnitelnost studentů nebo absolventů MU na trhu práce?

- Věřím, že ano. Jejich přidanou hodnotou je absence „vaty“, účastníci se tedy dozvídají to podstatné a opravdu důležité. Lektoři jsou lidé z praxe, ti co kurzy podobného typu školí profesionálně. Takoví lidé je dokážou připravit na situace, se kterými se setkají na trhu práce.

2. Myslíte si, že mají kurzy dostatečnou propagaci? Kolik procent studentů o nich podle Vás ví?

- Propagace by mohla být i větší, ale myslím si, že je v současnosti dostatečná. Prezентujeme se na našem webu, na Vývěsce IS MU a pomocí plakátů, které jsou rozvěšeny na všech fakultách. Máme i registrované studenty, kterým pomocí e-mailů rozesíláme naši nabídku.

3. Máte nějaké reakce na to, jak se na absolvování těchto kurzů koukají budoucí zaměstnavatelé? (Zaznamenali jste již nějakou reakci, pokud ano, tak jakou?)

- Reakce máme, jelikož hovoříme s lidmi z praxe, tedy i se zaměstnavateli. Absolventi mají většinou velmi dobré znalosti, ale selhávají při komunikaci s kolegy, začleňování mezi ně a zaostávají v měkkých dovednostech. I když je Masarykova Univerzita hodnocena v této oblasti lépe než jiné univerzity, i přesto se zaměstnavatelům zdá rozvoj této oblasti u studentů velmi potřebný a líbí se jim naše práce.

4. V čem si myslíte, že mohou účastníkům Vaše kurzy pomoci?

- V orientaci na trhu práce, ale i v sobě samém. Studenti si mohou uvědomit, co už umí a na čem je potřeba ještě zapracovat. Také mohou objevit směr, kterým chtějí jít a přestanou dělat aktivity, které k němu nevedou a zbytečně je okrádají o čas a energii. Naučí se v nich, jak předávat a prezentovat své znalosti a zkušenosti. Toto jim přináší jistou konkurenční výhodu na trhu práce. Samozřejmě po tom i znalosti a zkušenosti z jednotlivých tematicky zaměřených kurzů.

5. Od čeho se odvíjí připravovaná nabídka kurzů (poptávka trhu atp.)?

- Odvíjí se od toho, co dle odborné veřejnosti a zaměstnavatelů, studenti postrádají nebo jim může značnou mírou pomoci nejen na trhu práce, ale i při studiu na vysoké škole.

6. O jaké kurzy je největší zájem?

- Assessment centra, studenti jsou z nich nadšení. Jsou rádi za možnost vyzkoušet si Assessment centrum nanečisto.

7. Jaké máte ohlasy na kurzy?

- Studenti na konci každého kurzu vyplňují krátkou zpětnou vazbu, podle které poté přizpůsobujeme a upravujeme naši nabídku. Dle ohlasů soudím, že jsou studenti s kurzy velmi spokojení.

8. Jak jsou vybírání lektori, jak je zajištěna jejich profesní kvalita?

- Kvalita lektorů je pro nás velice důležitá, proto na pozice lektorů vybíráme profesionály z praxe. Naši lektori jsou lidé z personálních agentur a profesionální lektori s několikaletou praxí. Lektory vybíráme na základě více kritérií, hlavně však podle jejich kvality, odbornosti, délky praxe a také referencí.

9. Plánujete kurzy zpoplatnit?

- Možná by bylo lepší kurzy zpoplatnit alespoň symbolickou částkou. Studenti by si pak kurzů více vážili a nedocházeli by k případům, byť ojedinělým, že se student přihlásí na kurz a pak se nedostaví, čímž ubere možnost zúčastnit se kurzu někomu, kdo by o něj měl opravdu zájem. Přesto minimálně pro tento a budoucí rok budou kurzy pro studenty zdarma.

10. Co připravujete v oblasti soft skills v budoucnu?

- Chceme zachovat kurzy, které jsou a dobře fungují a dále je rozšiřovat.

11. Jak dále může kariérní centrum pomoci v osobnostním rozvoji u studentů MU?

- Studentům nabízíme mimo kurzů i individuální kariérní poradenství, v rámci kterého mají možnost s personálním poradcem prodiskutovat své CV nebo určit směr, kterému se chtějí v budoucnu věnovat atp., dle přání a potřeb studenta. Také jsme začali připravovat v časopise MUNI kariérní poradnu, ve které nám již vyšel článek o tom, jak napsat správně životopis.

12. Probíhá u Vás nějaký monitoring, jak jsou připraveni absolventi na trh práce v oblasti soft skills?

- V současnosti probíhá průzkum mezi doktorandy. Sledujeme například, kde vidí svou uplatnitelnost, zda v akademické či podnikatelské sféře, zda potřebují služby Kariérního centra, pokud ano, tak jaké atp.

13. Jak podle Vás nahlíží budoucí zaměstnavatelé na certifikáty z kurzů pořádaných Kariérním centrem.

- Certifikát z kurzu je pro ně pozitivum, je to taková hudba, kterou zaměstnavatelé rádi slyší, ale studenti by měli stavět především na znalostech a zkušenostech, které si z kurzů odnesou.

Příloha č. 5 – Rozhovor s p. Karmazínovou z Poradenského centra MU ze dne 2. 3. 2009

1. Myslíte si, že tyto kurzy ovlivňují uplatnitelnost studentů nebo absolventů MU na trhu práce?

- Účastí v kurzech se studenti zdokonalí v dovednostech, které uplatní jak při orientaci na trhu práce, tak i při samotném hledání práce. Rozšiřují své kompetence a díky tomu i jistotu. V diskuzi na kurzu se může objevit pro účastníky nové téma, tím získávají nový pohled na věc i širší rozhled.

2. Myslíte si, že mají kurzy dostatečnou propagaci? Kolik procent studentů o nich podle Vás ví?

- Na tuto otázku nedovedu přesně odpovědět, to byste se musela zeptat studentů přímo. Letáky na jednotlivé kurzy neroznášíme. Jsou typy kurzů, kdy zájem studentů přesahuje kapacitu kurzu. Vzhledem ke kapacitě kurzů a počtu kurzů, které můžeme uspořádat, letákovou kampaň neprovádíme. Z dotazníků, které dáváme po každém kurzu k získání zpětné vazby, vyplývá, že studenti se o kurzech dozvídají z Vývěsky na ISu.

3. Máte nějaké reakce na to, jak absolvování těchto hodnotí budoucí zaměstnavatelé? (Zaznamenali jste již nějakou reakci, pokud ano, tak jakou?)

- Přímou reakci nemáme, zaměstnavatelé hodnotí studenty jako vcelku dobře připravené na svoji specializaci, jako nedostatečné jsou zaměstnavateli hodnoceny např.: umění jednat s lidmi, komunikační schopnosti, týmová práce, schopnost rozhodovat se a nést zodpovědnost, metody řízení lidí, kreativita, zaměření na inovace.

4. V čem si myslíte, že mohou účastníkům Vaše kurzy pomoci?

- Mohou jim pomoci ujasnit si cíle, ukázat jiný směr v plánování kariéry, mohou zjistit, že stejné problémy jako oni, řeší i jiní studenti.

5. Od čeho se odvíjí připravovaná nabídka kurzů (poptávka trhu atp.)?

- Výběr témat se váže k výše uvedeným potřebám studentů – absolventů – zaměstnavatelů, záleží i na lektorech, se kterými se nám podaří navázat spolupráci, na jejich profesním zaměření.
- Nyní například připravujeme nový přístup v práci s lidmi – koučování.

6. O jaké kurzy je největší zájem?

- O všechny kurzy je zájem, nedá se říci, že o některý je větší, spíše rozložení zájmu sledujeme v průběhu akademického roku. Úspěšné kurzy jsou Time management, Řešení konfliktů, stálíci jsou Prezentační a komunikační dovednosti, ráda bych zařadila více programů s tématem kreativita a paměť, ale nedaří se mi najít lektory pro tento typ kurzu.

7. Jaké máte ohlasy na kurzy?

- Po každém kurzu se účastníkům dává vyplnit dotazník, který je pro nás zpětnou vazbou.

8. Jak jsou vybírání lektori, jak je zajištěna jejich profesní kvalita?

- Lektory pečlivě vybíráme. Mají vysokoškolské vzdělání, sebezkušenostní/terapeutický výcvik, certifikáty vztahující se k oboru, zkušenosti s lektorováním. Při výběru lektorů se zaměřujeme na jejich zkušenosti a reference. Lektori pracují i pro komerční sféru.

9. Plánuje se platba kurzů?

- Tato myšlenka se zvažuje.

10. Jaké má pokračování projekt studentoviny.cz?

- Projekt byl financován ze zdrojů MŠMT a bohužel nebyl prodloužen, proto jsou aktivity v rámci studentoviny.cz v současnosti pozastaveny.

11. Je plánován nějaký nový projekt zabývající se soft skills a osobnostním rozvojem? Co se připravuje v budoucnu?

- Plánujeme koučování pro studenty. Přihlašování je již možné.

12. Jak ještě může poradenské centrum pomoci v osobnostním rozvoji u studentů?

- Poskytujeme studentům individuální psychologické poradenství.
- Kromě kurzů zaměřené na soft skills organizujeme sebezkušenostní kurzy.
- Zajišťujeme síť studentských poradců, kteří pomáhají dalším studentům řešit záležitosti spojené se studiem.
- Pro studenty, kteří mají zájem nabídnout pro své kolegy – studenty nový program, aktivitu, kurz, zajišťujeme odbornou supervizi.
- Pro prváky připravujeme dvoudenní informačně seznamovací setkání Prvákoviny, pro studenty organizujeme Hravé odpoledne.
- Nabízíme Analýzu osobního profilu.

Příloha č. 6 – Seznam doporučené literatury ze sylabů předmětů, zabývajících se soft skills

citace	předměty
ALLHOFF, Dieter-W., ALLHOFF, Waltraud. <i>Rétorika a komunikac.</i> 14. vyd. Praha : Grada, 2008. 198 s. ISBN 9788024722832.	RJ_42 Rétorika
Aristotelés. <i>Rétorika : nauka o řečnictví a slohu.</i> 1. vyd. Praha : Jan Laichter, 1948. 321 s.	OV2MP_VA Výchova k argumentaci, RJ_42 Rétorika
ARMSTRONG, Michael. <i>Personální management.</i> 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696161.	MPPR091 Psychologie práce a organizace
ARMSTRONG, Michael. <i>Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy.</i> 10. vyd. Praha : Grada : 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I, MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů, nk403r Řízení lidských zdrojů
ARONSON, Elliot, WILSON, Timothy D., AKERT, Robin M. <i>Social psychology.</i> 3rd ed. New York : Longman, c1999. 633 s. ISBN 0-321-02435-4.	PSY220 Communication and presentation skills
BAKALÁŘ, Eduard. <i>Nové psychohry : společenské hry pro všestranný rozvoj osobnosti.</i> 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 223 s. ISBN 8071782351.	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
BAKALÁŘ, Eduard. <i>Psychohry : moderní společenské hry s psychologickou tematikou.</i> 1. vyd. Praha : Mladá fronta, 1989. 292 s. ISBN 8020400796.	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
BARTKO, Daniel. <i>Moderní psychohygienu.</i> 2. dopln. vyd. Praha : Panorama, 1980. 467 s.	SC4MK_PsHg Psychohygienu
BEDRNOVÁ, Eva. <i>Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery.</i> 1. vyd. Praha : Fortuna, 1999. 157 s. ISBN 8071686816.	ZS1BK_PsHG Psychohygienu, RV2BP_4PZ Psychohygienu a psychologie zdraví, ZS1BP_PsHG Psychohygienu
BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. <i>Management.</i> 1. vyd. Brno : Computer Press, c2006. 724 s. ISBN 802510396X.	VIKBA22 Řízení organizací
BĚLOHLÁVEK, František. <i>Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci.</i> 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 8085839091.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I, PGSM02 Vedení lidí
BENDER, Peter Urs., HELLMAN, Eric. <i>Niterný leadership : leadership from within.</i> 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 219 s. ISBN 8072610694.	PSY492 Tvořivost a inovace
BENNIS, Warren. <i>Staří psi a nové triky, aneb, O tvořivosti a spolupráci.</i> 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 175 s. ISBN 8072610457.	PSY492 Tvořivost a inovace
BERÁNKOVÁ, Eva. <i>Tvořivá hra jako cesta k pochopení literárního díla.</i> 1. vyd. Plzeň : Fraus, 2002. 106 s. ISBN 8072381822.	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
BERNE, Eric. <i>Games people play : the psychology of human relationships.</i> London : Penguin Books, c1964. 173 s. ISBN 0-14-002768-8.	PSY220 Communication and presentation skills
BERNE, Eric. <i>Jak si lidé hrají.</i> 2. vyd. Praha : Dialog, 1992. 194 s. ISBN 808519452X.	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
BIRKENBIHL, Vera F. <i>Piliny v hlavě? : návod k užívání mozku - od "majitelů mozku" k "uživatelům mozku".</i> Hradec Králové : Svítání, 1996. 186 s. ISBN 8090178847.	PSY492 Tvořivost a inovace
BISHOP, Sue. <i>Jste asertivní?.</i> 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 117 s. ISBN 8072263250.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
BLAŽEK, Ladislav. <i>Úvod do teorie řízení podniku.</i> 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2001. 136 s. ISBN 8021020857.	VIKBA22 Řízení organizací
BLAŽEK, Ladislav. <i>Vývojové tendence podniků.</i> 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2003. 98 s. ISBN 8021032138.	VIKBA22 Řízení organizací

BLUMENFELD, Larry. <i>Velká kniha relaxace : kalifornské techniky, které pomáhají zvládat nadměrný stres v životě</i> . 1. vyd. Praha : Pragma, 1996. 184 s. ISBN 8072050621.	SC4MK_PsHg Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena
BOENISCH, Ed. - HANEY, C. Michele. <i>Stres : přehledné testy a návody, jak zvládat stres</i> . 1. vyd. Brno : Books - Jota, 1998. 208 s. ISBN 8072420151.	SV4MP_PSHG Psychohygiena
BONO, Edward de. <i>Pravdu mám já, určitě ne ty</i> . 1. vyd. Praha : Argo, 1998. 295 s. ISBN 8072030663.	PSY492 Tvořivost a inovace
BONO, Edward de. <i>Šest klobouků, aneb, Jak myslet</i> . 1. vyd. Praha : Argo, 1997. 185 s. ISBN 8072031287.	PSY492 Tvořivost a inovace, PSY155 Základy psychologie tvořivosti
BONO, Edward de. <i>The use of lateral thinking</i> . 1st pub. Harmondsworth : Penguin Books, 1972. 140 s. ISBN .	PSY492 Tvořivost a inovace
BRHELOVÁ, Eva. <i>Tvorba dramatického textu a její pedagogické aplikace</i> . 1. vyd. Brno : Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2006. 285 s. ISBN 8086928179.	CJBD25 Tvůrčí psaní, UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
BROWN, Rupert. <i>Group processes : dynamics within and between groups</i> . Rupert Brown. 2nd ed. Malden : Blackwell Publishing, 2000. 417 s. ISBN 978-0-631-18496.	PB22PB32 Osobnostní průprava ve skupině
BUDÍNSKÁ, Hana. <i>Ať si už mohou naše děti ve své škole hrát!</i> . 1. vyd. Praha : IPOS-ARTAMA, 1992. 35 s. ISBN 8070680407.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
BUCHTOVÁ, Božena, ŠMAJS, Josef, KULHAVÝ, Viktor. <i>Rozvoj manažerských dovedností. I. část</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 74 s. ISBN 8021038586.	MPH_RSMD Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností, MKH_RSMD Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností
BUCHTOVÁ, Božena. <i>Cvičné texty z rétoriky</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 83 s. ISBN 8021037520.	MPH_RESP Rétorika a společenský protokol, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
BUCHTOVÁ, Božena. <i>Rétorika</i> . Božena Buchtová. Vyd. 1. Praha : Grada, 2006. 210 s. ISBN 802470868X.	MPH_RESP Rétorika a společenský protokol, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), RJ_42 Rétorika
BUREŠ, Ivan, LOPUCHOVSKÁ, Vlasta A. <i>Zlatá pravidla vyjednávání nejen v obchodě a podnikání</i> . 2. vyd. Praha : Management Press, 2007. 129 s. ISBN 9788072611720.	OV2MP_VA Výchova k argumentaci
BUZAN, Tony. <i>Mentální mapování</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2007. 165 s. ISBN 9788073672003.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
BUZAN, Tony. <i>Síla kreativní inteligence : 10 cest k pramenům vašich tvůrčích schopností</i> . 1. vyd. Praha : Columbus, 2002. 126 s. ISBN 8072491318.	VIKBB24 Kreativní workshop, PSY492 Tvořivost a inovace, PSY155 Základy psychologie tvořivosti
CANFIELD, Jack, SICCONI, Frank. <i>Hry pro výchovu k odpovědnosti a sebedůvěře</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 380 s. ISBN 8071781940.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
CANGELOSI, James S. <i>Strategie řízení třídy : jak získat a udržet spolupráci žáků při výuce</i> . 3. vyd. Praha : Portál, 2000. 289 s. ISBN 8071784060.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti, ZS1BP_KD Komunikační dovednosti, ZS1BP_KD Komunikační dovednosti, SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II

CARNEGIE, Dale. <i>Jak získávat přátele a působit na lidi</i> . 9. vyd. Praha : Talpress, 1993. 262 s. ISBN 8085609126.	UZPGJ51B90 Psychohygiéna, UZPG51B90 Psychohygiéna, PG51B90 Psychohygiéna, PB32PB48 Psychohygiéna
CLEESE, John. - SKYNNER, Robin. <i>Život a jak v něm zůstat naživu</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 331 s. ISBN 8071782823.	PB32PB48 Psychohygiéna
CLEGG, Brian. <i>Motivace</i> . 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 115 s. ISBN 8025105504.	nk935 Motivace a výkon
CLEGG, Brian., BIRCH, Paul. <i>Teamwork</i> . 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 97 s. ISBN 8025105466	VIKBB08 Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
CMÍRALOVÁ, Jarmila. <i>Učte se mluvit : o technice mluveného slova</i> . Brno : Datel, 1992.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
COAN, Richard W. <i>Optimální osobnost a duševní zdraví : hrdina, umělec, mudrc nebo světec?</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 232 s. ISBN 8071696625.	SC4MK_PsHg Psychohygiéna, SV4MP_PSHG Psychohygiéna
COBLENZER, Horst, MUHAR, Franz. <i>Dech a hlas : návod k dobré mluvě</i> . 1. vyd. Praha : Akademie múzických umění, 2001. 125 s. ISBN 8085883821.	Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu
CUNGI, Charly. <i>Jak zvládat stres : metody a praktická cvičení</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 205 s. ISBN 8071784656.	SC4MK_PsHg Psychohygiéna, SV4MP_PSHG Psychohygiéna
ČECHOVÁ, Marie [et al.]. <i>Současná česká stylistika</i> . 1. vyd. Praha : ISV nakladatelství, 2003. 342 s. ISBN 8086642003.	VIKBB19 Jazyková kultura, CJ2RC_JRe Rétorika, CS2RC_JRe Rétorika, CJ2MP_JRe1 Rétorika 1, CJ2MP_JRe2 Rétorika 2
ČECHOVÁ, Marie. <i>Komunikační a slohová výchova</i> . 1. vyd. Praha : ISV nakladatelství, 1998. 226 s. ISBN 8085866323.	VIKBB19 Jazyková kultura
ČECHOVÁ, Marie., KRČMOVÁ, Marie., MINÁŘOVÁ, Eva. <i>Současná stylistika</i> . 1. vyd. Praha : Lidové noviny, 2008. 381 s. ISBN 9788071069614.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti
ČMEJRKOVÁ, Světlá., DANEŠ, František., SVĚTLÁ, Jindra. <i>Jak napsat odborný text</i> . 1. vyd. Voznice : LEDA, 1999. 255 s. ISBN 8085927691.	GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
DACEY, J. S., LENNON, K. H. <i>Kreativita : souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 250 s. ISBN 8071699039.	PSY492 Tvořivost a inovace, VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost, PSY155 Základy psychologie tvořivosti
DEVITO, Joseph A. <i>Základy mezilidské komunikac</i> . 6. vyd. Praha : Grada, 2008. 502 s. ISBN 9788024720180.	PSY201 Řešení konfliktů
DISMAN, Miloslav, KUBÁLEK, Vratislav. <i>Dětský přednes a dramatický projev</i> . Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1968.	Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu
DRUCKER, Peter F. <i>Postkapitalistická společnost</i> . Praha : Management Press, 1993. 197 s. ISBN 8085603314.	VIKBA22 Řízení organizací
ECO, Umberto. <i>Jak napsat diplomovou práci</i> . Olomouc : Votobia, 1997. 271 s. ISBN 8071981737.	GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
<i>Efektivní učení ve škole</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 142 s. ISBN 8071785563.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
EGGERT, Max. <i>Motivace</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 102 s. ISBN 8073670100.	nk935 Motivace a výkon
ETZIONI, Amitai. <i>Morální dimenze ekonomiky</i> . Praha : Victoria Publishing, 1995. 243 s. ISBN 808586519X.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
FILIPEC, Josef [et al.]. <i>Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost : s Dodatkem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky</i> . 4. vyd. Praha : Academia, c2005. 647 s. ISBN 8020014462.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
FINK, Eugen. <i>Bytí, pravda, svět : předběžné otázky k pojmu "fenomén"</i> . 1. vyd. Praha : Oikoyomenh, 1996. 141 s.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost

FINK, Eugen. <i>Hra jako symbol světa</i> . 1. vyd. Praha : Český spisovatel, 1993. 268 s. ISBN 8020204105.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
FISHER, Robert. <i>Učíme děti myslet a učit se : praktický průvodce strategiemi vyučování</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2004. 172 s. ISBN 8071789666.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
FIŠER, Zbyněk. <i>Tvůrčí psaní : malá učebnice technik tvůrčího psaní</i> . Brno : Paido, 2001. 164 s. ISBN 8085931990.	CJBD25 Tvůrčí psaní, UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
FIŠERA, Ivan. <i>Tvůrčí potenciál podniku</i> . Praha : Svoboda, 1990. ISBN 8020501444.	CJBD25 Tvůrčí psaní, GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
FORET, Miroslav. <i>Komunikace s veřejností</i> . 1. vyd. Brno : Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1994. 206 s. ISBN 8021010347.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
FRANKL, Viktor Emanuel. <i>Člověk hledá smysl : úvod do logoterapie</i> . 1. vyd. Praha : Psychoanalytické nakladatelství, 1994. 86 s. ISBN 809016014X.	PB32PB48 Psychohygiena
FRYBA, Mirko. <i>Umění žít šťastně : Buddhova Abhidhamma v praxi meditace a zvládání života</i> . 1. vyd. Praha : Argo, 2003. 278 s. ISBN 8072034847.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygiena
GADAMER, Hans-Georg. <i>Aktualita krásného : umění jako hra, symbol a slavnost</i> . 1. vyd. Praha : Triáda, 2003. 86 s. ISBN 8086138488.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
GENDLIN, Eugen T. <i>Focusing : tělesné prožívání jako terapeutický zdroj</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2003. 168 s. ISBN 8071787930.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygiena
GLEGG, Brian., BIRCH, Paul. <i>Teamwork : budování týmu a zvedání jeho výkonu</i> . 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 104 s. ISBN 8072266705.	VIKBB08 Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
GRÁC, Ján. <i>Persuázie : ovplyňovanie človeka človekom</i> . 2. vyd. Martin : Osveta, 1988. 367 s.	OV2MP_VA Výchova k argumentaci
GREPL, Miroslav [et al.]. <i>Příruční mluvnice češtiny</i> . 2. vyd. Praha : NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2008. 799 s. ISBN 9788071069805.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
HÁJEK, Karel. <i>Práce s emocemi pro pomáhající profese : tělesně zakotvené prožívání</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2007. 119 s. ISBN 9788073673468.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygiena
HAVLÍNOVÁ, Miluše [et al.]. <i>Program podpory zdraví ve škole : rukověť projektu Zdravá škola.2., rozš. vyd. Praha : Portál, 2006. 311 s.. ISBN 8073670593.</i>	SC4MK_PsHg Psychohygiena
HAVRÁNEK, B. [et. al.]. <i>Slovník spisovného jazyka českého 1- 8</i> . 2. vyd. Praha : Academia, 1989.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
HAYES, Nicky. <i>Psychologie týmové práce : strategie efektivního vedení týmů</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 189 s. ISBN 8071789836.	PGSM02 Vedení lidí
HENNIG, Claudius. <i>Antistresový program pro učitele : projevy, příčiny a způsoby překonání stresu z povolání</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1996. 99 s. ISBN 8071780936.	SC4MK_PsHg Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena
HERMOCHOVÁ, Soňa. <i>Hry pro život : sociálně psychologické hry pro děti a mládež</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 1995. 174 s. ISBN 8071780421.	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
HERMOCHOVÁ, Soňa. <i>Metody aplikované sociální psychologie. II., Partnerské programy a partnerské hry</i> . 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova, 1989. 171 s.	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
HERMOCHOVÁ, Soňa. <i>Teambuilding</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 113 s. ISBN 8024711559.	bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
HERMOCHOVÁ, Soňa., NEUMAN, Jan. <i>Hry do kapsy : sociálně psychologické, motorické a kreativní hry</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2003. [96] s. ISBN 8071788759. (díly 1- 4)	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
HERMOCHOVÁ, Soňa., NEUMAN, Jan. <i>Hry do kapsy : sociálně psychologické, motorické a kreativní hry</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2004. [96] s. ISBN 8071788759. (díly 5 - 6)	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku

HIERHOLD, Emil. <i>Rétorika a prezentace</i> . 7., aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2008. 380 s. ISBN 9788024724232.	CJBB100 Prezentace odborného textu v PowerPointu, Prezentace v PowerPointu CJBB100, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
HLADKÝ, Aleš. <i>Zdravotní aspekty zátěže a stresu</i> . 1. vyd. Praha : Karolinum, 1993. 173 s. ISBN 8070667842.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
HLAVSA, Jaroslav. <i>Psychologické metody výchovy k tvořivosti</i> . 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986. 189 s.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
HLAVSA, Jaroslav. <i>Psychologické základy teorie tvorby</i> . Jaroslav Hlavsa. 1. vyd. Praha : Academia, 1985. 353 s.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
HLAVSA, Zdeněk [et al.]. <i>Pravidla českého pravopisu : školní vydání včetně Dodatku</i> . 2. vyd. Praha : Fortuna, 1999. 383 s. ISBN 8071686794.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
HOFSTEDE, Geert. <i>Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití</i> . Praha : Linde, 2007. 335 s. ISBN .	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
HOLÁ, Lenka. <i>Mediace : způsob řešení mezilidských konfliktů</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 190 s. ISBN 8024704676.	PSY201 Řešení konfliktů
HOLASOVÁ, Táňa. <i>Umíte dobře mluvit?</i> . Jinočany : H & H, 1992. ISBN 808546716X.	CJ2RC_JRe Rétorika, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), CS2RC_JRe Rétorika
HOLMAN, Jaroslav. <i>Moderní rétorika</i> . 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1983. 197 s.	RJ_42 Rétorika
HONEY, Peter. <i>Tváří v tvář : průvodce úspěšnou komunikací</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 180 s. ISBN 8071694452.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. <i>Kreativní management v praxi</i> . Ivana Hospodářová. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 130 s. ISBN 9788024717371.	VIKBB24 Kreativní workshop
HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. <i>Prezentační dovednosti</i> . 2. upr. vyd. Praha : Kernberg Publishing, 2007. 172 s. ISBN 9788090396296.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. <i>Veřejná prezentace od A do Z</i> . 1. vyd. Praha : Expertis, 1997. 71 s. ISBN 8090244610.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
HOŠEK, Václav. <i>Psychologie odolnosti</i> . Praha : Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. 69 s. ISBN 8071848891.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
HOWARD, Pierce J. <i>Příručka pro uživatele mozku : praktické informace a návody pro každodenní život</i> . 4. vyd. 4. Praha : Portál, 2005, c1998. 396 s. ISBN 8073670526.	PSY492 Tvořivost a inovace
HRADSKÝ, Josef. <i>PowerPoint 2003</i> . 1. vyd. Praha : Grada, c2004. 112 s. ISBN 8024709031.	CJBB100 Prezentace odborného textu v PowerPointu, Prezentace v PowerPointu CJBB100
HRONÍK, František. <i>Hodnocení pracovníků</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s. ISBN 8024714582.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
HRONÍK, František. <i>Poznejte své zaměstnance : vše o Assessment centre</i> . 1. vyd. Brno : Era vydavatelství, 2002. 370 s. ISBN 8086517209.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
HRONÍK, František. <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 9788024714578.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
HŘEBÍČEK, Vladimír. <i>Řízení lidských zdrojů</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 9788021045378.	MKH_RLIZ Řízení lidských zdrojů, MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
HŮRKOVÁ, Jiřina. <i>Česká výslovnostní norma</i> . 1. vyd. Praha : Scientia, 1995. 74 s. ISBN 808582793X.	CJBB38 Rétorika, VIKBB19 Jazyková kultura, PG12B26 Rétorika

HŮRKOVÁ-NOVOTNÁ, Jiřina. ŠRÁMKOVÁ, Vítězslava. <i>Mluvený projev a přednes</i> . 2. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1985. 300 s.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti
CHARVÁT, Josef. <i>Život, adaptace a stress</i> . 3. vyd. Praha : Avicenum, zdravotnické nakladatelství, 1973. 153 s.	UZPGJ51B90 Psychohygienu, UZPG51B90 Psychohygienu, PG51B90 Psychohygienu, PB32PB48 Psychohygienu
IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H., GIBSON, James L. <i>Management : principles and functions</i> . 4. ed. Homewood : BPI-IRWIN, 1989. 765 s. ISBN 025606671X.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
JOHNSON, David W., JOHNSON, Frank P. <i>Joining together : group theory and group skills</i> . 9th ed. Boston : Pearson Education, c2006. 651 s. ISBN 0205453732.	PV206 Communication and Soft Skills
JOHNSON, Ray. <i>Klíč k emocionální inteligenci : důvěřujte svému pocitu a najdete správné rozhodnutí, hra se symboly vám umožní kreativní řešení</i> . 1. vyd. Praha : Ikar, 1998. 131 s. ISBN 8072023225.	VIKBB24 Kreativní workshop
JUST, Vladimír. <i>Slovník floskulí : malá encyklopedie polistopadového newspeaku: klišé, slogany, hantýrky, tiky, partiové metafory, slovní smogy</i> . 1. vyd. Praha : Academia, 2003. 216 s. ISBN 8020011536.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
KAHN, Norma B. <i>Jak efektivně studovat a pracovat s informacemi</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 149 s. ISBN 8071784435.	GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
KARLÍK, Petr [et al.]. <i>Encyklopedický slovník češtiny</i> . 1. vyd. Praha : Lidové noviny, 2002. 604 s. ISBN 807106484X.	VIKBB19 Jazyková kultura, CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
KASÍKOVÁ, Hana. <i>Kooperativní učení a vyučování : teoretické a praktické problémy</i> . 1. vyd. 1. Praha : Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, c2001 179 s. ISBN 8024601923.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
KASÍKOVÁ, Hana. <i>Kooperativní učení, kooperativní škola</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1997. 147 s. ISBN 8071781673.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
KASÍKOVÁ, Hana. <i>Učíme (se) spolupráci spoluprací</i> . 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. 141 s. ISBN 8023946684.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
KATZENBACH, Jon R [et al.]. <i>Harvard business review on teams that succeed</i> . Boston : Harvard business school publishing corporation, c2004. 200 s. ISBN 159139502X.	PV209 Person Centered Communication, PV206 Communication and Soft Skills
KHAN-PANNI, Phillip. <i>Mluvte k věci : [jak se rychle vyjádřit a být správně pochopen]</i> . Brno : ERA, 2002. 129 s. ISBN 8086517233.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
KIRST, Werner., DIEKMEYER, Ulrich. <i>Trénink tvořivosti : hry a cvičení pro děti i dospělé</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 125 s. ISBN 8071782270.	PSY492 Tvořivost a inovace
KLAPETEK, Milan. <i>Komunikace, argumentace, rétorika</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 247 s. ISBN 9788024726526.	RJ_42 Rétorika
KLARER, Mario. <i>Působivá prezentace a přednáška v angličtině</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 154 s. ISBN 9788024718088.	MPJ_PJPS Presentation Skills
KLÍMOVÁ, Viktorie. <i>Inovační procesy</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 180 s. ISBN 8021041668.	MPR_IPRO Inovační procesy MKR_IPRO Inovační procesy
KOHOUT, Jaroslav. <i>Rétorika : umění mluvit a jednat s lidmi</i> . 4. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2002. 169 s. ISBN 8072610724.	bk504 Kultura projevu, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), RJ_42 Rétorika
KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. <i>Psychologie práce a řízení</i> . 1. vyd. Brno : Cerm, 2000. 223 s. ISBN 8021415525.	MPPR091 Psychologie práce a organizace, PGSM02 Vedení lidí
KOMÁRKOVÁ, Růžena, RYMEŠ, Milan, VYSEKALOVÁ, Jitka. <i>Psychologie trhu</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 154 s. ISBN 8071696323.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
KÖNIGOVÁ, Marie. <i>Kreativní a systémové myšlení</i> . Marie Königová. 1. vyd. Praha : Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací, 1979. 128 s.	VIKBB24 Kreativní workshop

KOPŘIVA, Karel. <i>Lidský vztah jako součást profese</i> . 5. vyd. Praha : Portál, 2006. 147 s. ISBN 8073671816.	SV4MP_PSHG Psychohygienu
KOPŘIVA, Pavel [et al.]. <i>Respektovat a být respektován</i> . 2. vyd. Kroměříž : Spirála, 2006. 286 s. ISBN 8090187374.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
KOUBEK, Josef. <i>Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky</i> . 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 9788072611683.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů, PGSM02 Vedení lidí
KOŽMÍN, Zdeněk. <i>Interpretace básní</i> . 2. přeprac. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1997. 186 s. ISBN 8021016949.	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
KOŽMÍN, Zdeněk. <i>Tvořivý sloh : malé traktáty a malé scénáře</i> . 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 102 s. ISBN 8071870374.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti, UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
KRATOCHVÍL, Stanislav. <i>Jak žít s neurózou : [o neurotických poruchách a jejich zvládnutí]</i> . 3. přeprac. vyd. Praha : Portál, 2000. 191 s. ISBN 8071784788.	SC4MK_PsHg Psychohygienu
KRAUS, Jiří [et al.]. <i>Nový akademický slovník cizích slov A-Ž</i> . 1. vyd. Praha : Academia, c2005. 879 s. ISBN 8020013512.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
KRAUS, Jiří. <i>Rétorika a řečová kultura</i> . 1. vyd. Praha : Karolinum, 2004. 184 s. ISBN 8024608987.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika, RJ_42 Rétorika
KRAUS, Jiří. <i>Rétorika v dějinách jazykové komunikace</i> . 1. vyd. Praha : Academia, 1981. 231 s.	CJ2MP_JRe1 Rétorika 1, CJ2MP_JRe2 Rétorika 2
KRAUS, Jiří. <i>Rétorika v evropské kultuře</i> . 2. vyd. Praha : Academia, 1998. 182 s. ISBN 8020006591.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
KRÜGER, Wolfgang. <i>Vedení týmů : jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 108 s. ISBN 8024707802.	bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
KŘIVOHLAVÝ, Jaro, MAREŠ, Jiří. <i>Sociální a pedagogická komunikace ve škole</i> . Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1990. ISBN 8004218547.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Já a ty : pohled do "tajů" sociálně-psychologických studií dyadické interakce - co víme o setkání a o jednání člověka s člověkem</i> . 1. vyd. Praha : Avicenum, 1977. 234 s.	UZPGJ51B90 Psychohygienu, UZPG51B90 Psychohygienu, PG51B90 Psychohygienu, PB32PB48 Psychohygienu
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Jak neztratit nadšení</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 131 s. ISBN 8071695513.	SC4MK_PsHg Psychohygienu
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Jak zvládat depresi</i> . 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2003. 176 s. ISBN 8024705753.	SV4MP_PSHG Psychohygienu
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Jak zvládat stres</i> . Praha : Grada-Avicenum, c1994. 190 s. ISBN 8071691216.	SV4MP_PSHG Psychohygienu
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Konflikty mezi lidmi</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2008. 189 s. ISBN 9788073674076.	PSY201 Řešení konfliktů, PB32PB48 Psychohygienu
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Pozitivní psychologie : radost, naděje, odpouštění, smířování, překonávání negativních emocí</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2004. 195 s. ISBN 807178835X.	RV2BP_4PZ Psychohygienu a psychologie zdraví, PB32PB48 Psychohygienu, ZS1BK_PsHG Psychohygienu, ZS1BP_PsHG Psychohygienu
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Psychologie zdraví</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2003. 279 s. ISBN 8071787744.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygienu, RV2BP_4PZ Psychohygienu a psychologie zdraví, SC4MK_PsHg Psychohygienu, SV4MP_PSHG Psychohygienu, ZS1BK_PsHG Psychohygienu, ZS1BP_PsHG Psychohygienu

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Tajemství úspěšného jednání</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1995. 162 s. ISBN 8085623846.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
KŘÍŽ, Petr. <i>Kdo jsem, jaký jsem : aktivity pro osobnostní a sociální výchovu k podpoře sebepoznání a sebepečetí</i> . 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. 132 s. ISBN 8023946692.	PB22PB32 Osobnostní průprava ve skupině
KUBÍKOVÁ, Věra. <i>Osobnost učitele z hlediska psychologie zdraví</i> . [s.l.], 2003. 83 s. Vedoucí diplomové práce Evžen Řehulka.	SV4MP_PSHG Psychohygiena
LAIR, Sylvie. <i>Trénink paměti : principy, metody a cvičení pro využití a rozvoj paměti</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2008. 149 s. ISBN 9788073674861.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
LANGER, Antonín. <i>Úspěch veřejné promluvy : kapitoly z rétoriky</i> . 1. vyd. Praha : Fortuna, 1993. 103 s. ISBN 807168063X.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
LEVIN, Peter. <i>Successful teamwork! : for undergraduates and taught postgraduates working on group projects</i> . 1st pub. Maidenhead : Open University Press, 2005. 128 s. ISBN 0335215785.	VIKBB08 Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
LEWIS, David. <i>Tajná řeč těla</i> . Praha : East Publishing, [1999]. 229 s. ISBN 8072190040.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
LINHARTOVÁ, Věra. <i>Praktická komunikace v medicíně : pro mediky, lékaře a ošetřující personál</i> . 1. vyd. Praha : Grada, c2007. 152 s. ISBN 9788024717845.	DSREz01 Rétorika. Kultura mezilidské komunikace.
LOKŠOVÁ, Irena, LOKŠA, Jozef. <i>Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1999. 199 s. ISBN 807178205X.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
LOKŠOVÁ, Irena, LOKŠA, Jozef. <i>Tvořivé vyučování</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 208 s. ISBN 8024703742.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
LOTKO, Edvard. <i>Kapitoly ze současné rétoriky</i> . 2. vyd., aktualiz. a rozš. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci 2004. 202 s. ISBN 8024407965.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti, CJ2RC_JRe Rétorika, CS2RC_JRe Rétorika, CJ2MP_JRe1 Rétorika 1
LUKÁŠOVÁ, Růžena. <i>Komunikace ve správních činnostech ÚSC</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 46 s. ISBN 8021039485.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
LUKÁŠOVÁ, Růžena., NOVÝ, Ivan. <i>Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 174 s. ISBN 8024706482.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I, PSY492 Tvořivost a inovace
MACHAČ, Miloš, MACHAČOVÁ, Helena, HOSKOVEC, Jiří. <i>Emoce a výkonnost</i> . 2. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 283 s.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
MACHKOVÁ, Eva. <i>Dramatická hra jako prostředek socializace dítěte [rukopis]</i> . 1997. 102 s.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
MALINA, Jaroslav, MALINOVÁ, Renata. <i>Obdivuhodný člověk : úvahy o lidské tvořivosti</i> . Ostrava : Profil, 1991. ISBN 8070340428.	PSY492 Tvořivost a inovace
MALINA, Jaroslav. <i>O tvořivosti ve vědě, politice a umění</i> . Brno : Nadace Universitas Masarykiana, 1993. 296 s. ISBN 8085834014 (3. sv.). ISBN 8090130577 (soubor).	PSY492 Tvořivost a inovace

MAREŠ, Jiří., KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Komunikace ve škole</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 8021010703.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti, SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
MARTINCOVÁ, Olga [et. al.]. <i>Nová slova v češtině : slovník neologizmů</i> . 1. vyd. Praha : Academia, 1998. 356 s. ISBN 8020006400.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
MARTINCOVÁ, Olga [et. al.]. <i>Nová slova v češtině : slovník neologizmů</i> . 2. 1. vyd. Praha : Academia, 2004. 568 s. ISBN 8020011684.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
MAŘÍKOVÁ, Marie. <i>Rétorika : manuál komunikačních dovedností</i> . 3. vyd. Praha : Professional publishing, 2002. 152 s. ISBN 8086419312.	bk504 Kultura projevu, Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), RJ_42 Rétorika
MASARYK, Tomáš Garrigue. <i>Jak pracovat? : přednášky z roku 1898</i> . 8. kn. vyd. Praha : JK, 1990. 84 s. ISBN 8090009506.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. <i>Vše o přijímacím pohovoru : jak poznat druhou stranu</i> . 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2007. 213 s. ISBN 9788024719726.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
MAYEROVÁ, Marie, BUREŠ, Zbyněk, RŮŽIČKA, Jiří. <i>Psychologie v ekonomické praxi</i> . 2., opr. a rozš. vyd. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1997. 194 s. ISBN 8070823437.	MPPR091 Psychologie práce a organizace
MEDZIHORSKÝ, Štefan. <i>Asertivita</i> . 1. vyd. Praha : Elfa, 1991. 75 s. ISBN 8090019714.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
MENTZEL, Wolfgang. <i>Rozhovory se spolupracovníky</i> . Praha : Grada, 2004. 106 s. ISBN 8024704080.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
MÍČEK, Libor. <i>Duševní hygiena</i> . Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986.	PB32PB48 Psychohygiena, SC4MK_PsHg Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena
MÍČEK, Libor. <i>Sebevýchova a duševní zdraví</i> . Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988.	SC4MK_PsHg Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena
MIKULÁŠTÍK, Milan. <i>Komunikační dovednosti v praxi</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 8024706504.	VIKBB19 Jazyková kultura, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
MINÁŘOVÁ, Eva. <i>Didaktika českého jazyka pro 2. stupeň ZŠ. Díl III., Slohové vyučování</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, c1994. 44 s. ISBN 8021010061.	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelské
MISTRÍK, Jozef. <i>Rétorika</i> . 3. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1987. 207 s.	RJ_42 Rétorika
MORGANOVÁ, Pavlína. <i>Akční umění</i> . Olomouc : Votobia, 1999. 269 s. ISBN 8071983519.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
NAKONEČNÝ, Milan. <i>Motivace lidského chování</i> . 1. vyd. Praha : Academia, 1997. 270 s. ISBN 8020005927.	nk935 Motivace a výkon
NELEŠOVSKÁ, Alena. <i>Pedagogická komunikace v teorii a praxi : význam komunikace, vztah učitele k žákovi, komunikace ve škole, ukázky</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 171 s. ISBN 8024707381.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
NÖLLKE, Matthias. <i>Naučte se myslet kreativně : kreativní techniky pro vás</i>	VIKBB24 Kreativní workshop

úspěch v praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 107 s. ISBN 8024715198	
NOVÁČKOVÁ, Jana. <i>Mýty ve vzdělávání : o škodlivosti některých zaběhaných představ o učení, škole a výchově a cestách, jak je překonat.</i> 3. aktualiz. vyd. Kroměříž : Spirála, 2006. 48 s. ISBN 8090187382.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
NOVÁK, Tomáš. KUDLÁČKOVÁ, Yveta. <i>Asertivní žena.</i> 2., dopl. vyd. Praha : Grada, 2002. 120 s. ISBN 8024704536.	PB32JB73 Výcvik komunikace zaměřený na techniky asertivity
NOVÁK, Tomáš., POKORNÁ, Alžběta. <i>Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích.</i> 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2003. 118 s. ISBN 807179354X.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, PB32JB73 Výcvik komunikace zaměřený na techniky asertivity
NYKL, Ladislav, MOTSCHNIG, Renate. <i>Personzentrierter Ansatz nach Carl Rogers : Erfahrungen und Sichtweisen der Studierenden in Brunn und Wien.</i> Wien : Herausgeber, 2006. 143 s. ISBN 3200006870.	PV206 Communication and Soft Skills
NYKL, Ladislav. <i>Pozvání do rogersovské psychologie : přístup zaměřený na člověka.</i> 1. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2004. 137 s. ISBN 8086598691.	PV206 Communication and Soft Skills, PV209 Person Centered Communication
O'BRIEN, Paddy. <i>Pozitivní řízení : asertivita pro manažery.</i> 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 212 s. ISBN 8072610775.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
PAYNE, Malcolm. <i>Teamwork in multiprofessional care.</i> 1st pub. Houndmills : Macmillan Press, 2000. 268 s. ISBN 0333729773.	VIKBB08 Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
PAYNE, Vivette. <i>Teambuilding workshop : trénink týmových dovedností.</i> 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 339 s. ISBN 9788025115886.	bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
PEASE, Allan. <i>Řeč těla : jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla.</i> 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 137 s. ISBN 8071785822.	VIKBB19 Jazyková kultura, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
PEŘINOVÁ, Marta, BROŽOVÁ, Vlasta. <i>Kreslíme, malujeme, modelujeme</i> 1.vyd. Praha : Fortuna, 1994. 174 s. ISBN 8071680184.	MSBP_VHT Hra v životě dítěte 2 (výtvarná hra a tvořivost)
PEŠOVÁ, Marie. <i>Rétorika : umění mluvit a jednat s lidmi.</i> Brno : Cerm, 1998. 14 s. ISBN 8072040766.	RJ_42 Rétorika
PETTY, Geoffrey. <i>Moderní vyučování.</i> 5. vyd. Praha : Portál, c2008. 380 s. ISBN 9788073674274.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
PIŠTĚLÁKOVÁ, Zdeňka. <i>Manažerské minimum : řízení lidských zdrojů.</i> 1. část, <i>Moderní management.</i> Zdenka Pištěláková. 2. rozšíř. vyd. Brno : [Vlastním nákladem], 1997. 59 s.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
PLAMÍNEK, Jiří. <i>Řešení konfliktů a umění rozhodovat.</i> 1. vyd. Praha : Argo, 1994. 198 s. ISBN 8085794144.	PSY201 Řešení konfliktů
PLAMÍNEK, Jiří. <i>Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.</i> 1. vyd. Praha : Argo, 2000. 328 s. ISBN 8072032585.	VIKBA22 Řízení organizací
PLAMÍNEK, Jiří. <i>Teorie vitality : cesta od managementu k leadershipu.</i> 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 164 s. ISBN 8086851362.	VIKBA22 Řízení organizací
PLAMÍNEK, Jiří. <i>Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu.</i> 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. 204 s. ISBN 9788024724485.	VIKBA22 Řízení organizací, bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
POL, Milan., LAZAROVÁ, Bohumíra. <i>Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy : řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje.</i> 1. vyd. Praha : Agentura Strom, 1999. 78 s. ISBN 8086106071.	PGSM02 Vedení lidí
POPPER, Karl R. <i>Logika vědeckého bádání.</i> 1. vyd. Praha : OIKOYMENH, 1997. 617 s. ISBN 8086005453.	PSY492 Tvořivost a inovace
POWELL, Mark. <i>Presenting in English : how to give successful presentations.</i>	MPJ_PJPS Presentation Skills

Boston : Thomson, 200. 128 s. ISBN 1899396306.	
PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. <i>Proti stresu krok za krokem</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 167 s. ISBN 8024700689.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. <i>Trápí vás nadměrný stud : aneb jak překonat sociální fóbiu</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 242 s. ISBN 8071697338.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
<i>Recitujeme : repertoárový sborník pro dětský přednes</i> . 2. Praha : Albatros, 1980.	Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu
<i>Recitujeme : repertoárový sborník pro kolektivní a sólový dětský přednes</i> . Praha : Albatros, 1977.	Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu
RICO, Gabriele L. <i>Writing the natural way : using right-brain techniques to release your expressive powers</i> . Gabriele Rico. Rev. ed. New York : Tarcher/Putnam, c2000. xix, 262 s. ISBN 0874779618.	CJBD25 Tvůrčí psaní
ROGERS, Carl R. <i>Carl Rogers on encounter groups</i> . 1st ed. New York : Harper & Row, 1970. 172 p.	PV206 Communication and Soft Skills, PV209 Person Centered Communication
ROGERS, Carl R. <i>On becoming a person : a therapist's view of psychotherapy</i> . London : Constable & company limited, c1967. 420 s. ISBN 0-09-460440-1.	PV206 Communication and Soft Skills
ROGERS, Carl R. <i>Způsob bytí : klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 292 s. ISBN 8071782335.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygiena, PV209 Person Centered Communication
ROGERS, Carl Ransom. <i>Freedom to learn for the 80's</i> . Columbus : Charles E. Merrill publishing company, c1983. 312 s. ISBN 0675200121.	PV206 Communication and Soft Skills, PV209 Person Centered Communication
RYBACK, David. <i>Putting emotional intelligence to work : successful leadership is more than IQ</i> . Boston : Butterworth-Heinemann, c1998. 233 s. ISBN 0750699566.	PV209 Person Centered Communication, PV206 Communication and Soft Skills
ŘEHULKA, Evžen, ŘEHULKOVÁ, Oliva. <i>Učitelé a zdraví. 1 - 5</i> . Brno : Pavel Křepela.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
ŘEHULKA, Evžen. <i>Psychohygienické otázky pedagogické psychologie</i> . 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 92 s.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
SELYE, Hans. <i>Život a stres</i> . Bratislava : Obzor, 1966.	UZPGJ51B90 Psychohygiena, UZPG51B90 Psychohygiena, PG51B90 Psychohygiena, PB32PB48 Psychohygiena
SCHARLAU, Christine. <i>Techniky vedení rozhovoru : zdokonalte své komunikační dovednosti</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 205 s. ISBN 9788024722344.	VIKBB19 Jazyková kultura
SCHEIN, Edgar H. <i>Psychologie organizace</i> . 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161 s.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
SCHILLER, Pam. <i>Hry pro rozvoj dětského mozku</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2004. 126 s. ISBN 8071789054.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti
SISKIND, Barry. <i>Čmeláci přece nemohou létat : sedm strategií správného rozhodování a řešení problémů</i> . 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 119 s. ISBN 8072610910.	PSY492 Tvořivost a inovace
SKOKAN, Karel. <i>Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji</i> . 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2004. 159 s. ISBN 8073290596.	MPR_IPRO Inovační procesy MKR_IPRO Inovační procesy
SMÉKAL, Vladimír. <i>Pozvání do psychologie osobnosti : člověk v zrcadle vědomí a jednání</i> . 2., opr. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2004. 523 s. ISBN 8086598659.	PB32PB48 Psychohygiena
SOVÁK, Miloš, HÁLA, Bohuslav. <i>Hlas, řeč, sluch : základy fonetiky a logopedie</i> . 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1962. 327 s.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti
STANĚK, Vladimír. <i>Jak psát správně čárky : průvodce interpunkcí pro střední školy a veřejnost</i> . 1. vyd. Praha : Fortuna, 1997. 85 s. ISBN 8071684732.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika

STERNBERG, Robert J. <i>Kognitivní psychologie</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2002. 636 s. ISBN 8071783765.	PSY492 Tvořivost a inovace, PSY155 Základy psychologie tvořivosti
STERNBERG, Robert J. <i>Úspěšná inteligence : jak rozvíjet praktickou a tvůrčí inteligenci</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 208 s. ISBN 8024701200.	PSY492 Tvořivost a inovace
STRAHL, Vlastimil. <i>Klíč k výslovnosti cizích vlastních jmen v češtině : podle původních jazykových pramenů a prací českých lingvistů</i> . 1. vyd. Praha : Karolinum, 1999. 150 s. ISBN 8071849812.	CJBB38 Rétorika, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), PG12B26 Rétorika
STYBLÍK, V. [et al.] <i>Základní mluvnice českého jazyka</i> . 1. vyd. Praha : SPN - pedagogické nakladatelství, 2004. 243 s. ISBN 8072350188.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
SVATOŠ, Tomáš, KOTKOVÁ, Věra. <i>Sociální a pedagogická komunikace : ukázky teorie a praktická cvičení</i> . Hradec Králové : Gaudeamus, 1998. 172 s. ISBN 8070417943.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
SVOBODOVÁ, Jana. <i>Jazyková specifika školské komunikace a výuka mateřštiny</i> . 1. vyd. Ostrava : Ostravská univerzita Ostrava, 2000. 148 s. ISBN 8070421754.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
SVOBODOVÁ, Marie. <i>Mluv, mluv... zajímáš mě : praktický průvodce mluveným projevem</i> . Marie Svobodová. 1. vyd. Praha : Pragoeduca, 2002. 145 s. ISBN 8073100053.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
SZYMANEK, Krzysztof. <i>Umění argumentace : terminologický slovník</i> . 1. čes. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2003. 392 s. ISBN 8024406993.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
ŠESTÁK, Zdeněk. <i>Jak psát a přednášet o vědě</i> . 1. vyd. Praha : Academia, 2000. 204 s. ISBN 8020007555.	GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
ŠIMANOVSKÝ, Zdeněk., MERTIN, Václav. <i>Hry pomáhají s problémy</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2000. 159 s. ISBN 8071784087.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti, ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
ŠPAČKOVÁ, Alena. <i>Moderní rétorika : jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli</i> . 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2006. 130 s. ISBN 8024717042	VIKBB19 Jazyková kultura, bk504 Kultura projevu, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), RJ_42 Rétorika
ŠPALKOVÁ, Dagmar. <i>Personální management</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 120 s. ISBN 8021035021.	MKH_RLIZ Řízení lidských zdrojů, MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
ŠTIKAR, Jiří [et al.]. <i>Metody psychologie práce a organizace</i> . 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 802460048X.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
ŠTIKAR, Jiří [et al.]. <i>Psychologie ve světě práce</i> . 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 8024604485.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
ŠTIKAR, Jiří [et al.]. <i>Základy psychologie práce a organizace</i> . Praha : Karolinum, 1998. 203 s. ISBN 8071840912.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
ŠULEŘ, Oldřich. <i>Zvládáte své manažerské role?</i> . 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 8072267027.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
ŠVANCARA, Josef. <i>Emoce, motivace, volní procesy : studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)</i> . Brno : Psychologický ústav FF MU, c2003. 140 s. ISBN 808663311X.	nk935 Motivace a výkon
ŠVANDOVÁ, Blažena., JELÍNEK, Milan. <i>Argumentace a umění komunikovat</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 327 s. ISBN 8021021861.	CJ2RC_JRe Rétorika, OV2MP_VA Výchova k argumentaci, CS2RC_JRe Rétorika, CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
TRNKA, Jan. <i>Sociální komunikace a rétorika</i> . 1. vyd. Praha : Vysoká škola veřejné správy a mezinárodních vztahů, 2005 250 s. ISBN 808685504X.	RJ_42 Rétorika

TRNKA, Jan. <i>Soudobá rétorika (pro ekonomy)</i> . 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 139 s. ISBN 807079464X.	RJ_42 Rétorika
TRTÍLKOVÁ, Hana. <i>Výkonová motivace u dětí a její vybrané determinanty</i> 1995. 69 s.	nk935 Motivace a výkon
TUBBS, Stewart L., MOSS, Sylvia. <i>Human communication</i> . New York : McGraw-Hill, c1991. 490 s. ISBN 0-07-065404-2.	PSY220 Communication and presentation skills
<i>Tvůrčí psaní - klíčová kompetence na vysoké škole : sborník příspěvků z mezinárodní konference uskutečněné ve dnech 21. až 23. října 2005 na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně</i> . 1. vyd. Brno : Doplněk, 2005. 184 s. ISBN 8072391828	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
ÚLEHLA, Ivan. <i>Umění pomáhat : učebnice metod sociální praxe</i> . 3. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 8086429369.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygiena
URBAN, Dieter. <i>Emocionální inteligence : šance pro nekonvenční myšlení a alternativní rozhodování</i> . 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 190 s. ISBN 8085943794.	PSY492 Tvořivost a inovace
VALENTA, Josef. <i>Osobnostní a sociální výchova a její cesty k žákovi</i> . 1. vyd. Kladno : Aisis, c2006. 226 s. ISBN 802394908X.	PB22PB32 Osobnostní průprava ve skupině
VALENTA, Josef. <i>Učit se být : témata a praktické metody pro osobnostní a sociální výchovu na ZŠ a SŠ</i> . Josef Valenta. 1. vyd. Praha : Agentura Strom, 2000. 95 s. ISBN 808610608X.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti, VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku, ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ, Oľga. <i>Management : teorie a praxe v informační společnosti</i> . 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 8072610414.	VIKBA22 Řízení organizací
VOJÁČEK, Karel. <i>Autogenní trénink</i> . 1. vyd. Praha : Avicenum, 1988. 201 s.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
VOPEL, Klaus W. <i>Skupinové hry pro život 1 : zařazení do skupiny, kontakt, smyslové vnímání, přátelství, sebevědomí : pro děti od 6 do 12 let</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2007 138 s. ISBN 9788073672867.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
VOPEL, Klaus W. <i>Skupinové hry pro život 2 : uvolnění napětí, zvědavost, učení, komunikace, vztahy : pro děti od 6 do 12 let</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2008 133 s. ISBN 9788073673529.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
VYBÍRAL, Zbyněk. <i>Psychologie komunikace</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2009. 319 s. ISBN 9788073673871.	bk504 Kultura projevu
WIEKE, Thomas. <i>Rétorika v praxi : hovořit je umění, zásady působivého projevu, efektivní komunikace</i> . 1. vyd. Čestlice : Rebo Productions, 2005. 205 s. ISBN 8072344188.	RJ_42 Rétorika
ZAHRÁDKOVÁ, Eva. <i>Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 173 s. ISBN 8073670429.	bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
ZEMAN, Vladimír, MÍČEK, Libor. <i>Učitel a stres</i> . 2. rozš. vyd. Opava : Vade Mecum, 1997. 195 s. ISBN 8086041255.	UZPGJ51B90 Psychohygiena, UZPG51B90 Psychohygiena, PG51B90 Psychohygiena, PB32PB48 Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena
ŽÁK, Petr. <i>Kreativita a její rozvoj</i> . 1. Vyd. Brno : Computer Press, 2004. 315 s, il. +, 1 CD-ROM. ISBN 8025104575.	PSY492 Tvořivost a inovace

Příloha č. 7 – Doporučená literatura – rozřazení podle kategorií soft skills

Komunikační dovednosti

citace doporučené literatury	předměty doporučující literaturu
ALLHOFF, Dieter-W., ALLHOFF, Waltraud. <i>Rétorika a komunikace</i> . 14. vyd. Praha : Grada, 2008. 198 s. ISBN 9788024722832.	RJ_42 Rétorika
Aristotelés. <i>Rétorika : nauka o řečnictví a slohu</i> . 1. vyd. Praha : Jan Laichter, 1948. 321 s.	OV2MP_VA Výchova k argumentaci, RJ_42 Rétorika
ARONSON, Elliot, WILSON, Timothy D., AKERT, Robin M. <i>Social psychology</i> . 3rd ed. New York : Longman, c1999. 633 s. ISBN 0-321-02435-4.	PSY220 Communication and presentation skills
BERNE, Eric. <i>Games people play : the psychology of human relationships</i> . London : Penguin Books, c1964. 173 s. ISBN 0-14-002768-8.	PSY220 Communication and presentation skills
BUCHTOVÁ, Božena. <i>Cvičné texty z rétoriky</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 83 s. ISBN 8021037520.	MPH_RESP Rétorika a společenský protokol, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
BUCHTOVÁ, Božena. <i>Rétorika</i> . Božena Buchtová. Vyd. 1. Praha : Grada, 2006. 210 s. ISBN 802470868X.	MPH_RESP Rétorika a společenský protokol, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), RJ_42 Rétorika
CMÍRALOVÁ, Jarmila. <i>Učte se mluvit : o technice mluveného slova</i> . Brno : Dátek, 1992.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
ČECHOVÁ, Marie [et al.]. <i>Současná česká stylistika</i> . 1. vyd. Praha : ISV nakladatelství, 2003. 342 s. ISBN 8086642003.	VIKBB19 Jazyková kultura, CJ2RC_JRe Rétorika, CS2RC_JRe Rétorika, CJ2MP_JRe1 Rétorika 1, CJ2MP_JRe2 Rétorika 2
ČECHOVÁ, Marie. <i>Komunikační a slohová výchova</i> . 1. vyd. Praha : ISV nakladatelství, 1998. 226 s. ISBN 8085866323.	VIKBB19 Jazyková kultura
ČECHOVÁ, Marie., KRČMOVÁ, Marie., MINÁŘOVÁ, Eva. <i>Současná stylistika</i> . 1. vyd. Praha : Lidové noviny, 2008. 381 s. ISBN 9788071069614.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti
DEVITO, Joseph A. <i>Základy mezilidské komunikac</i> . 6. vyd. Praha : Grada, 2008. 502 s. ISBN 9788024720180.	PSY201 Řešení konfliktů
FILIPEC, Josef [et al.]. <i>Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost : s Dodatkem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky</i> . 4. vyd. Praha : Academia, c2005. 647 s. ISBN 8020014462.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
FORET, Miroslav. <i>Komunikace s veřejností</i> . 1. vyd. Brno : Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1994. 206 s. ISBN 8021010347.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
GREPL, Miroslav [et al.]. <i>Příruční mluvnice češtiny</i> . 2. vyd. Praha : NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2008. 799 s. ISBN 9788071069805.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika

HAVRÁNEK, B. [et. al.]. <i>Slovník spisovného jazyka českého 1- 8.</i> 2. vyd. Praha : Academia, 1989.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
HLAVSA, Zdeněk [et al.]. <i>Pravidla českého pravopisu : školní vydání včetně Dodatku.</i> 2. vyd. Praha : Fortuna, 1999. 383 s. ISBN 8071686794.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
HOLASOVÁ, Táňa. <i>Umíte dobře mluvit?.</i> Jinočany : H & H, 1992. ISBN 808546716X.	CJ2RC_JRe Rétorika, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), CS2RC_JRe Rétorika
HOLMAN, Jaroslav. <i>Moderní rétorika.</i> 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1983. 197 s.	RJ_42 Rétorika
HONEY, Peter. <i>Tváří v tvář : průvodce úspěšnou komunikací.</i> 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 180 s. ISBN 8071694452.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
HŮRKOVÁ, Jiřina. <i>Česká výslovnostní norma.</i> 1. vyd. Praha : Scientia, 1995. 74 s. ISBN 808582793X.	CJBB38 Rétorika, VIKBB19 Jazyková kultura, PG12B26 Rétorika
HŮRKOVÁ-NOVOTNÁ, Jiřina. ŠRÁMKOVÁ, Vítězslava. <i>Mluvený projev a přednes.</i> 2. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1985. 300 s.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti
JUST, Vladimír. <i>Slovník floskulí : malá encyklopedie polistopadového newspeaku: klišé, slogany, hantýrky, tiky, partiové metafory, slovní smogy.</i> 1. vyd. Praha : Academia, 2003. 216 s. ISBN 8020011536.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
KARLÍK, Petr [et al.]. <i>Encyklopedický slovník češtiny.</i> 1. vyd. Praha : Lidové noviny, 2002. 604 s. ISBN 807106484X.	VIKBB19 Jazyková kultura, CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
KHAN-PANNI, Phillip. <i>Mluvte k věci : [jak se rychle vyjádřit a být správně pochopen].</i> Brno : ERA, 2002. 129 s. ISBN 8086517233.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
KLAPETEK, Milan. <i>Komunikace, argumentace, rétorika.</i> 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 247 s. ISBN 9788024726526.	RJ_42 Rétorika
KOHOUT, Jaroslav. <i>Rétorika : umění mluvit a jednat s lidmi.</i> 4. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2002. 169 s. ISBN 8072610724.	bk504 Kultura projevu, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), RJ_42 Rétorika
KRAUS, Jiří [et. al.]. <i>Nový akademický slovník cizích slov A-Ž.</i> 1. vyd. Praha : Academia, c2005. 879 s. ISBN 8020013512.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
KRAUS, Jiří. <i>Rétorika a řečová kultura.</i> 1. vyd. Praha : Karolinum, 2004. 184 s. ISBN 8024608987.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika, RJ_42 Rétorika
KRAUS, Jiří. <i>Rétorika v dějinách jazykové komunikace.</i> 1. vyd. Praha : Academia, 1981. 231 s.	CJ2MP_JRe1 Rétorika 1, CJ2MP_JRe2 Rétorika 2
KRAUS, Jiří. <i>Rétorika v evropské kultuře.</i> 2. vyd. Praha : Academia, 1998. 182 s. ISBN 8020006591.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, MAREŠ, Jiří. <i>Sociální a pedagogická komunikace ve škole</i> . Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1990. ISBN 8004218547.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
LEWIS, David. <i>Tajná řeč těla</i> . Praha : East Publishing, [1999]. 229 s. ISBN 8072190040.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
LINHARTOVÁ, Věra. <i>Praktická komunikace v medicíně : pro mediky, lékaře a ošetřující personál</i> . 1. vyd. Praha : Grada, c2007. 152 s. ISBN 9788024717845.	DSREz01 Rétorika. Kultura mezilidské komunikace.
LOTKO, Edvard. <i>Kapitoly ze současné rétoriky</i> . 2. vyd., aktualiz. a rozš. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci 2004. 202 s. ISBN 8024407965.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti, CJ2RC_JRe Rétorika, CS2RC_JRe Rétorika, CJ2MP_JRe1 Rétorika 1
LUKÁŠOVÁ, Růžena. <i>Komunikace ve správních činnostech ÚSC</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 46 s. ISBN 8021039485.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
MAREŠ, Jiří., KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Komunikace ve škole</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 8021010703.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti, SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
MARTINCOVÁ, Olga [et. al.]. <i>Nová slova v češtině : slovník neologizmů</i> . 1. vyd. Praha : Academia, 1998. 356 s. ISBN 8020006400.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
MARTINCOVÁ, Olga [et. al.]. <i>Nová slova v češtině : slovník neologizmů</i> . 2. 1. vyd. Praha : Academia, 2004. 568 s. ISBN 8020011684.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
MAŘÍKOVÁ, Marie. <i>Rétorika : manuál komunikačních dovedností</i> . 3. vyd. Praha : Professional publishing, 2002. 152 s. ISBN 8086419312.	bk504 Kultura projevu, Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), RJ_42 Rétorika
MIKULÁŠTÍK, Milan. <i>Komunikační dovednosti v praxi</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 8024706504.	VIKBB19 Jazyková kultura, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
MISTRÍK, Jozef. <i>Rétorika</i> . 3. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1987. 207 s.	RJ_42 Rétorika
NELEŠOVSKÁ, Alena. <i>Pedagogická komunikace v teorii a praxi : význam komunikace, vztah učitele k žákovi, komunikace ve škole, ukázky</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 171 s. ISBN 8024707381.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
NYKL, Ladislav, MOTSCHNIG, Renate. <i>Personenzentrierter Ansatz nach Carl Rogers : Erfahrungen und Sichtweisen der Studierenden in Brünn und Wien</i> . Wien : Herausgeber, 2006. 143 s. ISBN 3200006870.	PV206 Communication and Soft Skills

PEASE, Allan. <i>Řeč těla : jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 137 s. ISBN 8071785822.	VIKBB19 Jazyková kultura, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
PEŠOVÁ, Marie. <i>Rétorika : umění mluvit a jednat s lidmi</i> . Brno : Cerm, 1998. 14 s. ISBN 8072040766.	RJ_42 Rétorika
SCHARLAU, Christine. <i>Techniky vedení rozhovoru : zdokonalte své komunikační dovednosti</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 205 s. ISBN 9788024722344.	VIKBB19 Jazyková kultura
SOVÁK, Miloš, HÁLA, Bohuslav. <i>Hlas, řeč, sluch : základy fonetiky a logopedie</i> . 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1962. 327 s.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti
STANĚK, Vladimír. <i>Jak psát správně čárky : průvodce interpunkcí pro střední školy a veřejnost</i> . 1. vyd. Praha : Fortuna, 1997. 85 s. ISBN 8071684732.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
STRAHL, Vlastimil. <i>Klíč k výslovnosti cizích vlastních jmen v češtině : podle původních jazykových pramenů a prací českých lingvistů</i> . 1. vyd. Praha : Karolinum, 1999. 150 s. ISBN 8071849812.	CJBB38 Rétorika, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), PG12B26 Rétorika
STYBLÍK, V. [et al.] <i>Základní mluvnice českého jazyka</i> . 1. vyd. Praha : SPN - pedagogické nakladatelství, 2004. 243 s. ISBN 8072350188.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
SVATOŠ, Tomáš, KOTKOVÁ, Věra. <i>Sociální a pedagogická komunikace : ukázky teorie a praktická cvičení</i> . Hradec Králové : Gaudeamus, 1998. 172 s. ISBN 8070417943.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
SVOBODOVÁ, Jana. <i>Jazyková specifika školské komunikace a výuka mateřštiny</i> . 1. vyd. Ostrava : Ostravská univerzita Ostrava, 2000. 148 s. ISBN 8070421754.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
SVOBODOVÁ, Marie. <i>Mluv, mluv... zajímáš mě : praktický průvodce mluveným projevem</i> . Marie Svobodová. 1. vyd. Praha : Pragoeduca, 2002. 145 s. ISBN 8073100053.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
SZYMANEK, Krzysztof. <i>Umění argumentace : terminologický slovník</i> . 1. čes. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2003. 392 s. ISBN 8024406993.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
ŠPAČKOVÁ, Alena. <i>Moderní rétorika : jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli</i> . 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2006. 130 s. ISBN 8024717042	VIKBB19 Jazyková kultura, bk504 Kultura projevu, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty), RJ_42 Rétorika
ŠVANDOVÁ, Blažena., JELÍNEK, Milan. <i>Argumentace a umění komunikovat</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 327 s. ISBN 8021021861.	CJ2RC_JRe Rétorika, OV2MP_VA Výchova k argumentaci, CS2RC_JRe Rétorika, CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
TRNKA, Jan. <i>Sociální komunikace a rétorika</i> . 1. vyd. Praha : Vysoká škola veřejné správy a mezinárodních vztahů, 2005. 250 s. ISBN 808685504X.	RJ_42 Rétorika
TRNKA, Jan. <i>Soudobá rétorika (pro ekonomy)</i> . 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 139 s. ISBN 807079464X.	RJ_42 Rétorika

TUBBS, Stewart L., MOSS, Sylvia. <i>Human communication</i> . New York : McGraw-Hill, c1991. 490 s. ISBN 0-07-065404-2.	PSY220 Communication and presentation skills
VYBÍRAL, Zbyněk. <i>Psychologie komunikace</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2009. 319 s. ISBN 9788073673871.	bk504 Kultura projevu
WIEKE, Thomas. <i>Rétorika v praxi : hovořit je umění, zásady působivého projevu, efektivní komunikace</i> . 1. vyd. Čestlice : Rebo Productions, 2005. 205 s. ISBN 8072344188.	RJ_42 Rétorika

Prezentační dovednosti

citace doporučené literatury	předměty doporučující literaturu
COBLENZER, Horst, MUHAR, Franz. <i>Dech a hlas : návod k dobré mluvě</i> . 1. vyd. Praha : Akademie múzických umění, 2001. 125 s. ISBN 8085883821.	Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu
DISMAN, Miloslav, KUBÁLEK, Vratislav. <i>Dětský přednes a dramatický projev</i> . Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1968.	Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu
GRÁC, Ján. <i>Persuázia : ovplyvňovanie človeka človekom</i> . 2. vyd. Martin : Osveta, 1988. 367 s.	OV2MP_VA Výchova k argumentaci
HIERHOLD, Emil. <i>Rétorika a prezentace</i> . 7., aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2008. 380 s. ISBN 9788024724232.	CJBB100 Prezentace odborného textu v PowerPointu, Prezentace v PowerPointu CJBB100, ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. <i>Prezentační dovednosti</i> . 2. upr. vyd. Praha : Kernberg Publishing, 2007. 172 s. ISBN 9788090396296.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. <i>Veřejná prezentace od A do Z</i> . 1. vyd. Praha : Expertis, 1997. 71 s. ISBN 8090244610.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
HRADSKÝ, Josef. <i>PowerPoint 2003</i> . 1. vyd. Praha : Grada, c2004. 112 s. ISBN 8024709031.	CJBB100 Prezentace odborného textu v PowerPointu, Prezentace v PowerPointu CJBB100
KLARER, Mario. <i>Působivá prezentace a přednáška v angličtině</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 154 s. ISBN 9788024718088.	MPJ_PJPS Presentation Skills
LANGER, Antonín. <i>Úspěch veřejné promluvy : kapitoly z rétoriky</i> . 1. vyd. Praha : Fortuna, 1993. 103 s. ISBN 807168063X.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
POWELL, Mark. <i>Presenting in English : how to give successful presentations</i> . Boston : Thomson, 200. 128 s. ISBN 1899396306.	MPJ_PJPS Presentation Skills
<i>Recitujeme : repertoárový sborník pro dětský přednes</i> . 2. Praha : Albatros, 1980.	Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu
<i>Recitujeme : repertoárový sborník pro kolektivní a sólový dětský přednes</i> . Praha : Albatros, 1977.	Pd1BP_TMP Technika mluveného projevu

Schopnosti spolupráce s druhými lidmi

citace doporučené literatury	předměty doporučující literaturu
CLEGG, Brian., BIRCH, Paul. <i>Teamwork</i> . 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 97 s. ISBN 8025105466	VIKBB08 Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
GLEGG, Brian., BIRCH, Paul. <i>Teamwork : budování týmu a zvedání jeho výkonu</i> . 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 104 s. ISBN 8072266705.	VIKBB08 Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
HAYES, Nicky. <i>Psychologie týmové práce : strategie efektivního vedení týmů</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 189 s. ISBN 8071789836.	PGSM02 Vedení lidí
HERMOCHOVÁ, Soňa. <i>Teambuilding</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 113 s. ISBN 8024711559.	bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
JOHNSON, David W., JOHNSON, Frank P. <i>Joining together : group theory and group skills</i> . 9th ed. Boston : Pearson Education, c2006. 651 s. ISBN 0205453732.	PV206 Communication and Soft Skills
KASÍKOVÁ, Hana. <i>Kooperativní učení a vyučování : teoretické a praktické problémy</i> . 1. vyd. 1. Praha : Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, c2001 179 s. ISBN 8024601923.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
KASÍKOVÁ, Hana. <i>Kooperativní učení, kooperativní škola</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1997. 147 s. ISBN 8071781673.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
KASÍKOVÁ, Hana. <i>Učíme (se) spolupráci spoluprací</i> . 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. 141 s. ISBN 8023946684.	ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
KATZENBACH, Jon R [et al.]. <i>Harvard business review on teams that succeed</i> . Boston : Harvard business school publishing corporation, c2004. 200 s. ISBN 159139502X.	PV209 Person Centered Communication, PV206 Communication and Soft Skills
KRÜGER, Wolfgang. <i>Vedení týmů : jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 108 s. ISBN 8024707802.	bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
LEVIN, Peter. <i>Successful teamwork! : for undergraduates and taught postgraduates working on group projects</i> . 1st pub. Maidenhead : Open University Press, 2005. 128 s. ISBN 0335215785.	VIKBB08 Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
PAYNE, Malcolm. <i>Teamwork in multiprofessional care</i> . 1st pub. Houndmills : Macmillan Press, 2000. 268 s. ISBN 0333729773.	VIKBB08 Trénink týmové spolupráce a sociálních dovedností
PAYNE, Vivette. <i>Teambuilding workshop : trénink týmových dovedností</i> . 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 339 s. ISBN 9788025115886.	bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
POL, Milan., LAZAROVÁ, Bohumíra. <i>Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy : řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje</i> . 1. vyd. Praha : Agentura Strom, 1999. 78 s. ISBN 8086106071.	PGSM02 Vedení lidí
VOPEL, Klaus W. <i>Skupinové hry pro život 1 : zařazení do skupiny, kontakt, smyslové vnímání, přátelství, sebevědomí : pro děti od 6 do 12 let</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2007 138 s. ISBN 9788073672867.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
VOPEL, Klaus W. <i>Skupinové hry pro život 2 : uvolnění napětí, zvědavost, učení, komunikace, vztahy : pro děti od 6 do 12 let</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2008 133 s. ISBN 9788073673529.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
ZAHRÁDKOVÁ, Eva. <i>Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 173 s. ISBN 8073670429.	bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti

Schopnosti řešit problémy a konflikty

citace doporučené literatury	předměty doporučující literaturu
HOLÁ, Lenka. <i>Mediace : způsob řešení mezilidských konfliktů</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 190 s. ISBN 8024704676.	PSY201 Řešení konfliktů
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Konflikty mezi lidmi</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2008. 189 s. ISBN 9788073674076.	PSY201 Řešení konfliktů, PB32PB48 Psychohygiena
PLAMÍNEK, Jiří. <i>Řešení konfliktů a umění rozhodovat</i> . 1. vyd. Praha : Argo, 1994. 198 s. ISBN 8085794144.	PSY201 Řešení konfliktů
SISKIND, Barry. <i>Čmeláci přece nemohou létat : sedm strategií správného rozhodování a řešení problémů</i> . 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 119 s. ISBN 8072610910.	PSY492 Tvořivost a inovace
ŠIMANOVSKÝ, Zdeněk., MERTIN, Václav. <i>Hry pomáhají s problémy</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2000. 159 s. ISBN 8071784087.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti, ZS1BK_KD Komunikační dovednosti

Inovační schopnosti

citace doporučené literatury	předměty doporučující literaturu
BENNIS, Warren. <i>Staří psi a nové triky, aneb, O tvořivosti a spolupráci</i> . 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 175 s. ISBN 8072610457.	PSY492 Tvořivost a inovace
BERÁNKOVÁ, Eva. <i>Tvořivá hra jako cesta k pochopení literárního díla</i> . 1. vyd. Plzeň : Fraus, 2002. 106 s. ISBN 8072381822.	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
BERNE, Eric. <i>Jak si lidé hrají</i> . 2. vyd. Praha : Dialog, 1992. 194 s. ISBN 808519452X.	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
BIRKENBIHL, Vera F. <i>Piliny v hlavě? : návod k užívání mozku - od "majitelů mozku" k "uživatelům mozku"</i> . Hradec Králové : Svítání, 1996. 186 s. ISBN 8090178847.	PSY492 Tvořivost a inovace
BONO, Edward de. <i>Pravdu mám já, určitě ne ty</i> . 1. vyd. Praha : Argo, 1998. 295 s. ISBN 8072030663.	PSY492 Tvořivost a inovace
BONO, Edward de. <i>Šest klobouků, aneb, Jak myslet</i> . 1. vyd. Praha : Argo, 1997. 185 s. ISBN 8072031287.	PSY492 Tvořivost a inovace, PSY155 Základy psychologie tvořivosti
BONO, Edward de. <i>The use of lateral thinking</i> . 1st pub. Harmondsworth : Penguin Books, 1972. 140 s. ISBN .	PSY492 Tvořivost a inovace
BRHELOVÁ, Eva. <i>Tvorba dramatického textu a její pedagogické aplikace</i> . 1. vyd. Brno : Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2006. 285 s. ISBN 8086928179.	CJBD25 Tvůrčí psaní, UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
BUDÍNSKÁ, Hana. <i>Ať si už mohou naše děti ve své škole hrát!</i> . 1. vyd. Praha : IPOS-ARTAMA, 1992. 35 s. ISBN 8070680407.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
BUZAN, Tony. <i>Mentální mapování</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2007. 165 s. ISBN 9788073672003.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
BUZAN, Tony. <i>Síla kreativní inteligence : 10 cest k pramenům vašich tvůrčích schopností</i> . 1. vyd. Praha : Columbus, 2002. 126 s. ISBN 8072491318.	VIKBB24 Kreativní workshop, PSY492 Tvořivost a inovace, PSY155 Základy psychologie tvořivosti
ČMEJRKOVÁ, Světlá., DANEŠ, František., SVĚTLÁ, Jindra. <i>Jak napsat odborný text</i> . 1. vyd. Voznice : LEDA, 1999. 255 s. ISBN 8085927691.	GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce

DACEY, J. S., LENNON, K. H. <i>Kreativita : souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 250 s. ISBN 8071699039.	PSY492 Tvořivost a inovace, VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost, PSY155 Základy psychologie tvořivosti
ECO, Umberto. <i>Jak napsat diplomovou práci</i> . Olomouc : Votobia, 1997. 271 s. ISBN 8071981737.	GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
<i>Efektivní učení ve škole</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 142 s. ISBN 8071785563.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
FINK, Eugen. <i>Bytí, pravda, svět : předběžné otázky k pojmu "fenomén"</i> . 1. vyd. Praha : Oikoymenh, 1996. 141 s.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
FINK, Eugen. <i>Hra jako symbol světa</i> . 1. vyd. Praha : Český spisovatel, 1993. 268 s. ISBN 8020204105.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
FISHER, Robert. <i>Učíme děti myslet a učit se : praktický průvodce strategiemi vyučování</i> . 2. vyd. Praha : Portál, 2004. 172 s. ISBN 8071789666.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
FIŠER, Zbyněk. <i>Tvůrčí psaní : malá učebnice technik tvůrčího psaní</i> . Brno : Paido, 2001. 164 s. ISBN 8085931990.	CJBD25 Tvůrčí psaní, UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
FIŠERA, Ivan. <i>Tvůrčí potenciál podniku</i> . Praha : Svoboda, 1990. ISBN 8020501444.	CJBD25 Tvůrčí psaní, GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
GADAMER, Hans-Georg. <i>Aktualita krásného : umění jako hra, symbol a slavnost</i> . 1. vyd. Praha : Triáda, 2003. 86 s. ISBN 8086138488.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
HLAVSA, Jaroslav. <i>Psychologické metody výchovy k tvořivosti</i> . 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986. 189 s.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
HLAVSA, Jaroslav. <i>Psychologické základy teorie tvorby</i> . Jaroslav Hlavsa. 1. vyd. Praha : Academia, 1985. 353 s.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. <i>Kreativní management v praxi</i> . Ivana Hospodářová. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 130 s. ISBN 9788024717371.	VIKBB24 Kreativní workshop
HOWARD, Pierce J. <i>Příručka pro uživatele mozku : praktické informace a návody pro každodenní život</i> . 4. vyd. 4. Praha : Portál, 2005, c1998. 396 s. ISBN 8073670526.	PSY492 Tvořivost a inovace
KAHN, Norma B. <i>Jak efektivně studovat a pracovat s informacemi</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 149 s. ISBN 8071784435.	GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
KIRST, Werner., DIEKMEYER, Ulrich. <i>Trénink tvořivosti : hry a cvičení pro děti i dospělé</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 125 s. ISBN 8071782270.	PSY492 Tvořivost a inovace
KLÍMOVÁ, Viktorie. <i>Inovační procesy</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 180 s. ISBN 8021041668.	MPR_IPRO Inovační procesy MKR_IPRO Inovační procesy
KÖNIGOVÁ, Marie. <i>Kreativní a systémové myšlení</i> . Marie Königová. 1. vyd. Praha : Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací, 1979. 128 s.	VIKBB24 Kreativní workshop
KOŽMÍN, Zdeněk. <i>Interpretace básní</i> . 2. přeprac. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1997. 186 s. ISBN 8021016949.	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
KOŽMÍN, Zdeněk. <i>Tvořivý sloh : malé traktáty a malé scénáře</i> . 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 102 s. ISBN 8071870374.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti, UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství

LOKŠOVÁ, Irena, LOKŠA, Jozef. <i>Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1999. 199 s. ISBN 807178205X.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
LOKŠOVÁ, Irena, LOKŠA, Jozef. <i>Tvořivé vyučování</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 208 s. ISBN 8024703742.	PSY155 Základy psychologie tvořivosti
MACHKOVÁ, Eva. <i>Dramatická hra jako prostředek socializace dítěte [rukopis]</i> . 1997. 102 s.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
MALINA, Jaroslav, MALINOVÁ, Renata. <i>Obdivuhodný člověk : úvahy o lidské tvořivosti</i> . Ostrava : Profil, 1991. ISBN 8070340428.	PSY492 Tvořivost a inovace
MALINA, Jaroslav. <i>O tvořivosti ve vědě, politice a umění</i> . Brno : Nadace Universitas Masarykiana, 1993. 296 s. ISBN 8085834014 (3. sv.). ISBN 8090130577 (soubor).	PSY492 Tvořivost a inovace
MINÁŘOVÁ, Eva. <i>Didaktika českého jazyka pro 2. stupeň ZŠ. Díl III., Slohové vyučování</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, c1994. 44 s. ISBN 8021010061.	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
MORGANOVÁ, Pavlína. <i>Akční umění</i> . Olomouc : Votobia, 1999. 269 s. ISBN 8071983519.	VV1ZK_VHT1 Výtvarná hra a tvořivost
NÖLLKE, Matthias. <i>Naučte se myslet kreativně : kreativní techniky pro váš úspěch v praxi</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 107 s. ISBN 8024715198	VIKBB24 Kreativní workshop
NOVÁČKOVÁ, Jana. <i>Mýty ve vzdělávání : o škodlivosti některých zaběhaných představ o učení, škole a výchově a cestách, jak je překonat</i> . 3. aktualiz. vyd. Kroměříž : Spirála, 2006. 48 s. ISBN 8090187382.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
PEŘINOVÁ, Marta, BROŽOVÁ, Vlasta. <i>Kreslíme, malujeme, modelujeme</i> 1. vyd. Praha : Fortuna, 1994. 174 s. ISBN 8071680184.	MSBP_VHT Hra v životě dítěte 2 (výtvarná hra a tvořivost)
PETTY, Geoffrey. <i>Moderní vyučování</i> . 5. vyd. Praha : Portál, c2008. 380 s. ISBN 9788073674274.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
POPPER, Karl R. <i>Logika vědeckého bádání</i> . 1. vyd. Praha : OIKOYMENH, 1997. 617 s. ISBN 8086005453.	PSY492 Tvořivost a inovace
RICO, Gabriele L. <i>Writing the natural way : using right-brain techniques to release your expressive powers</i> . Gabriele Rico. Rev. ed. New York : Tarcher/Putnam, c2000. xix, 262 s. ISBN 0874779618.	CJBD25 Tvůrčí psaní
SKOKAN, Karel. <i>Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji</i> . 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2004. 159 s. ISBN 8073290596.	MPR_IPRO Inovační procesy MKR_IPRO Inovační procesy
STERNBERG, Robert J. <i>Kognitivní psychologie</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2002. 636 s. ISBN 8071783765.	PSY492 Tvořivost a inovace, PSY155 Základy psychologie tvořivosti
STERNBERG, Robert J. <i>Úspěšná inteligence : jak rozvíjet praktickou a tvůrčí inteligenci</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 208 s. ISBN 8024701200.	PSY492 Tvořivost a inovace
ŠESTÁK, Zdeněk. <i>Jak psát a přednášet o vědě</i> . 1. vyd. Praha : Academia, 2000. 204 s. ISBN 8020007555.	GP3MP_TPVP Tvůrčí psaní a vědecká práce
<i>Tvůrčí psaní - klíčová kompetence na vysoké škole : sborník příspěvků z mezinárodní konference uskutečněné ve dnech 21. až 23. října 2005 na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně</i> . 1. vyd. Brno : Doplněk, 2005. 184 s. ISBN 8072391828	UZCJA070 Tvůrčí psaní pro magisterské studium učitelství
ŽÁK, Petr. <i>Kreativita a její rozvoj</i> . 1. Vyd. Brno : Computer Press, 2004. 315 s, il. +, 1 CD-ROM. ISBN 8025104575.	PSY492 Tvořivost a inovace

Řídící a vůdčí schopnosti

citace doporučené literatury	předměty doporučující literaturu
ARMSTRONG, Michael. <i>Personální management</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696161.	MPPR091 Psychologie práce a organizace
ARMSTRONG, Michael. <i>Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy</i> . 10. vyd. Praha : Grada : 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I, MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů, nk403r Řízení lidských zdrojů
BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. <i>Management</i> . 1. vyd. Brno : Computer Press, c2006. 724 s. ISBN 802510396X.	VIKBA22 Řízení organizací
BĚLOHLÁVEK, František. <i>Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci</i> . 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 8085839091.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I, PGSM02 Vedení lidí
BENDER, Peter Urs., HELLMAN, Eric. <i>Niterný leadership : leadership from within</i> . 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 219 s. ISBN 8072610694.	PSY492 Tvořivost a inovace
BLAŽEK, Ladislav. <i>Úvod do teorie řízení podniku</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2001. 136 s. ISBN 8021020857.	VIKBA22 Řízení organizací
BLAŽEK, Ladislav. <i>Vývojové tendence podniků</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2003. 98 s. ISBN 8021032138.	VIKBA22 Řízení organizací
BUCHTOVÁ, Božena, ŠMAJS, Josef, KULHAVÝ, Viktor. <i>Rozvoj manažerských dovedností. I. část</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2005. 74 s. ISBN 8021038586.	MPH_RSMD Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností, MKH_RSMD Rozvoj sociokulturních a manažerských dovedností
BUREŠ, Ivan, LOPUCHOVSKÁ, Vlasta A. <i>Zlatá pravidla vyjednávání nejen v obchodě a podnikání</i> . 2. vyd. Praha : Management Press, 2007. 129 s. ISBN 9788072611720.	OV2MP_VA Výchova k argumentaci
CANGELOSI, James S. <i>Strategie řízení třídy : jak získat a udržet spolupráci žáků při výuce</i> . 3. vyd. Praha : Portál, 2000. 289 s. ISBN 8071784060.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti, ZS1BP_KD Komunikační dovednosti, ZS1BP_KD Komunikační dovednosti, SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II
CLEGG, Brian. <i>Motivace</i> . 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 115 s. ISBN 8025105504.	nk935 Motivace a výkon
DRUCKER, Peter F. <i>Postkapitalistická společnost</i> . Praha : Management Press, 1993. 197 s. ISBN 8085603314.	VIKBA22 Řízení organizací
EGGERT, Max. <i>Motivace</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 102 s. ISBN 8073670100.	nk935 Motivace a výkon
ETZIONI, Amitai. <i>Morální dimenze ekonomiky</i> . Praha : Victoria Publishing, 1995. 243 s. ISBN 808586519X.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
HOFSTEDE, Geert. <i>Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití</i> . Praha : Linde, 2007. 335 s. ISBN .	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
HRONÍK, František. <i>Hodnocení pracovníků</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s. ISBN 8024714582.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
HRONÍK, František. <i>Poznejte své zaměstnance : vše o Assessment centre</i> . 1. vyd. Brno : Era vydavatelství, 2002. 370 s. ISBN 8086517209.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů

HRONÍK, František. <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 9788024714578.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
HŘEBÍČEK, Vladimír. <i>Řízení lidských zdrojů</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 9788021045378.	MKH_RLIZ Řízení lidských zdrojů, MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H., GIBSON, James L. <i>Management : principles and functions</i> . 4. ed. Homewood : BPI-IRWIN, 1989. 765 s. ISBN 025606671X.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. <i>Psychologie práce a řízení</i> . 1. vyd. Brno : Cerm, 2000. 223 s. ISBN 8021415525.	MPPR091 Psychologie práce a organizace, PGSM02 Vedení lidí
KOMÁRKOVÁ, Růžena, RYMEŠ, Milan, VYSEKALOVÁ, Jitka. <i>Psychologie trhu</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 154 s. ISBN 8071696323.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
KOUBEK, Josef. <i>Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky</i> . 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 9788072611683.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů, PGSM02 Vedení lidí
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. <i>Tajemství úspěšného jednání</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 1995. 162 s. ISBN 8085623846.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
LUKÁŠOVÁ, Růžena., NOVÝ, Ivan. <i>Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku</i> . 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 174 s. ISBN 8024706482.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I, PSY492 Tvořivost a inovace
MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. <i>Vše o přijímacím pohovoru : jak poznat druhou stranu</i> . 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2007. 213 s. ISBN 9788024719726.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
MAYEROVÁ, Marie, BUREŠ, Zbyněk, RŮŽIČKA, Jiří. <i>Psychologie v ekonomické praxi</i> . 2., opr. a rozš. vyd. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1997. 194 s. ISBN 8070823437.	MPPR091 Psychologie práce a organizace
MENTZEL, Wolfgang. <i>Rozhovory se spolupracovníky</i> . Praha : Grada, 2004. 106 s. ISBN 8024704080.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
NAKONEČNÝ, Milan. <i>Motivace lidského chování</i> . 1. vyd. Praha : Academia, 1997. 270 s. ISBN 8020005927.	nk935 Motivace a výkon
O'BRIEN, Paddy. <i>Pozitivní řízení : asertivita pro manažery</i> . 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 212 s. ISBN 8072610775.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, MPV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
PIŠTĚLÁKOVÁ, Zdeňka. <i>Manažerské minimum : řízení lidských zdrojů</i> . 1. část, <i>Moderní management</i> . Zdenka Pištěláková. 2. rozšíř. vyd. Brno : [Vlastním nákladem], 1997. 59 s.	MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
PLAMÍNEK, Jiří. <i>Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech</i> . 1. vyd. Praha : Argo, 2000. 328 s. ISBN 8072032585.	VIKBA22 Řízení organizací
PLAMÍNEK, Jiří. <i>Teorie vitality : cesta od managementu k leadershipu</i> . 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 164 s. ISBN 8086851362.	VIKBA22 Řízení organizací

PLAMÍNEK, Jiří. <i>Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu</i> . 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. 204 s. ISBN 9788024724485.	VIKBA22 Řízení organizací, bk503 Teamové dovednosti, bp503 Teamové dovednosti
RYBACK, David. <i>Putting emotional intelligence to work : successful leadership is more than IQ</i> . Boston : Butterworth-Heinemann, c1998. 233 s. ISBN 0750699566.	PV209 Person Centered Communication, PV206 Communication and Soft Skills
SCHEIN, Edgar H. <i>Psychologie organizace</i> . 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161 s.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
ŠPALKOVÁ, Dagmar. <i>Personální management</i> . 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 120 s. ISBN 8021035021.	MKH_RLIZ Řízení lidských zdrojů, MPH_RLIZ Řízení lidských zdrojů
ŠTIKAR, Jiří [et al.]. <i>Metody psychologie práce a organizace</i> . 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 802460048X.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
ŠTIKAR, Jiří [et al.]. <i>Psychologie ve světě práce</i> . 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 8024604485.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
ŠTIKAR, Jiří [et al.]. <i>Základy psychologie práce a organizace</i> . Praha : Karolinum, 1998. 203 s. ISBN 8071840912.	PSA_026 Psychologie práce a organizace I
ŠULEŘ, Oldřich. <i>Zvládáte své manažerské role?</i> . 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 8072267027.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností
ŠVANCARA, Josef. <i>Emoce, motivace, volní procesy : studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)</i> . Brno : Psychologický ústav FF MU, c2003. 140 s. ISBN 808663311X.	nk935 Motivace a výkon
TRTÍLKOVÁ, Hana. <i>Výkonová motivace u dětí a její vybrané determinanty</i> . 1995. 69 s.	nk935 Motivace a výkon
VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ, Oľga. <i>Management : teorie a praxe v informační společnosti</i> . 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 8072610414.	VIKBA22 Řízení organizací

Schopnosti vést sám sebe

citace doporučené literatury	předměty doporučující literaturu
BAKALÁŘ, Eduard. <i>Nové psychohry : společenské hry pro všestranný rozvoj osobnosti</i> . 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 223 s. ISBN 8071782351.	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
BAKALÁŘ, Eduard. <i>Psychohry : moderní společenské hry s psychologickou tematikou</i> . 1. vyd. Praha : Mladá fronta, 1989. 292 s. ISBN 8020400796.	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
BARTKO, Daniel. <i>Moderní psychohygiena</i> . 2. dopln. vyd. Praha : Panorama, 1980. 467 s.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
BEDRNOVÁ, Eva. <i>Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery</i> . 1. vyd. Praha : Fortuna, 1999. 157 s. ISBN 8071686816.	ZS1BK_PsHG Psychohygiena, RV2BP_4PZ Psychohygiena a psychologie zdraví, ZS1BP_PsHG Psychohygiena
BISHOP, Sue. <i>Jste asertivní?</i> . 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 117 s. ISBN 8072263250.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
BLUMENFELD, Larry. <i>Velká kniha relaxace : kalifornské techniky, které pomáhají zvládat nadměrný stres v životě</i> . 1. vyd. Praha : Pragma, 1996. 184 s. ISBN 8072050621.	SC4MK_PsHg Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena

BOENISCH, Ed. - HANEY, C. Michele. Stres : přehledné testy a návody, jak zvládat stres. 1. vyd. Brno : Books - Jota, 1998. 208 s. ISBN 8072420151.	SV4MP_PSHG Psychohygienu
BROWN, Rupert. Group processes : dynamics within and between groups. Rupert Brown. 2nd ed. Malden : Blackwell Publishing, 2000. 417 s. ISBN 978-0-631-18496.	PB22PB32 Osobnostní průprava ve skupině
CANFIELD, Jack, SICCONI, Frank. Hry pro výchovu k odpovědnosti a sebedůvěře. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 380 s. ISBN 8071781940.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti
CARNEGIE, Dale. Jak získávat přátele a působit na lidi. 9. vyd. Praha : Talpress, 1993. 262 s. ISBN 8085609126.	UZPGJ51B90 Psychohygienu, UZPG51B90 Psychohygienu, PG51B90 Psychohygienu, PB32PB48 Psychohygienu
CLEESE, John. - SKYNNER, Robin. Život a jak v něm zůstat naživu. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 331 s. ISBN 8071782823.	PB32PB48 Psychohygienu
COAN, Richard W. Optimální osobnost a duševní zdraví : hrdina, umělec, mudrc nebo světec?. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 232 s. ISBN 8071696625.	SC4MK_PsHg Psychohygienu, SV4MP_PSHG Psychohygienu
CUNGI, Charly. Jak zvládat stres : metody a praktická cvičení. 1. vyd. Praha : Portál, 2001. 205 s. ISBN 8071784656.	SC4MK_PsHg Psychohygienu, SV4MP_PSHG Psychohygienu
FRANKL, Viktor Emanuel. Člověk hledá smysl : úvod do logoterapie. 1. vyd. Praha : Psychoanalytické nakladatelství, 1994. 86 s. ISBN 809016014X.	PB32PB48 Psychohygienu
FRÝBA, Mirko. Umění žít šťastně : Buddhova Abhidhamma v praxi meditace a zvládání života. 1. vyd. Praha : Argo, 2003. 278 s. ISBN 8072034847.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygienu
GENDLIN, Eugen T. Focusing : tělesné prožívání jako terapeutický zdroj. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. 168 s. ISBN 8071787930.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygienu
HÁJEK, Karel. Práce s emocemi pro pomáhající profese : tělesně zakotvené prožívání. 2. vyd. Praha : Portál, 2007. 119 s. ISBN 9788073673468.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygienu
HAVLÍNOVÁ, Miluše [et al.]. Program podpory zdraví ve škole : rukověť projektu Zdravá škola.2., rozš. vyd. Praha : Portál, 2006. 311 s.. ISBN 8073670593.	SC4MK_PsHg Psychohygienu
HENNIG, Claudius. Antistresový program pro učitele : projevy, příčiny a způsoby překonání stresu z povolání. 1. vyd. Praha : Portál, 1996. 99 s. ISBN 8071780936.	SC4MK_PsHg Psychohygienu, SV4MP_PSHG Psychohygienu
HERMOCHOVÁ, Soňa. Hry pro život : sociálně psychologické hry pro děti a mládež. 2. vyd. Praha : Portál, 1995. 174 s. ISBN 8071780421.	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
HERMOCHOVÁ, Soňa. Metody aplikované sociální psychologie. II., Partnerské programy a partnerské hry. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova, 1989. 171 s.	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
HERMOCHOVÁ, Soňa., NEUMAN, Jan. Hry do kapsy : sociálně psychologické, motorické a kreativní hry. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. [96] s. ISBN 8071788759. (díly 1- 4)	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
HERMOCHOVÁ, Soňa., NEUMAN, Jan. Hry do kapsy : sociálně psychologické, motorické a kreativní hry. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. [96] s. ISBN 8071788759. (díly 5 - 6)	VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku
HLADKÝ, Aleš. Zdravotní aspekty zátěže a stresu. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1993. 173 s. ISBN 8070667842.	SC4MK_PsHg Psychohygienu
HOŠEK, Václav. Psychologie odolnosti. Praha : Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. 69 s. ISBN 8071848891.	SC4MK_PsHg Psychohygienu

CHARVÁT, Josef. Život, adaptace a stress.3. vyd. Praha : Avicenum, zdravotnické nakladatelství, 1973. 153 s.	UZPGJ51B90 Psychohygiena, UZPG51B90 Psychohygiena, PG51B90 Psychohygiena, PB32PB48 Psychohygiena
JOHNSON, Ray. Klíč k emocionální inteligenci : důvěřujte svému pocitu a najdete správné rozhodnutí, hra se symboly vám umožní kreativní řešení. 1. vyd. Praha : Ikar, 1998. 131 s. ISBN 8072023225.	VIKBB24 Kreativní workshop
KOPŘIVA, Karel. Lidský vztah jako součást profese.5. vyd. Praha : Portál, 2006. 147 s. ISBN 8073671816.	SV4MP_PSHG Psychohygiena
KOPŘIVA, Pavel [et al.]. Respektovat a být respektován. 2. vyd. Kroměříž : Spirála, 2006. 286 s. ISBN 8090187374.	SZ7BP_KOM2 Komunikativní dovednosti II, SZ7BP_KOM3 Komunikativní dovednosti III
KRATOCHVÍL, Stanislav. Jak žít s neurózou : [o neurotických poruchách a jejich zvládní].3. přeprac. vyd. Praha : Portál, 2000. 191 s. ISBN 8071784788.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Já a ty : pohled do "tajů" sociálně-psychologických studií dyadické interakce - co víme o setkání a o jednání člověka s člověkem. 1. vyd. Praha : Avicenum, 1977. 234 s.	UZPGJ51B90 Psychohygiena, UZPG51B90 Psychohygiena, PG51B90 Psychohygiena, PB32PB48 Psychohygiena
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak neztratit nadšení.1. vyd. Praha : Grada, 1998. 131 s. ISBN 8071695513.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak zvládat depresi. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2003. 176 s. ISBN 8024705753.	SV4MP_PSHG Psychohygiena
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak zvládat stres.Praha : Grada-Avicenum, c1994. 190 s. ISBN 8071691216.	SV4MP_PSHG Psychohygiena
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Pozitivní psychologie : radost, naděje, odpouštění, smířování, překonávání negativních emocí.1. vyd. Praha : Portál, 2004. 195 s. ISBN 807178835X.	RV2BP_4PZ Psychohygiena a psychologie zdraví, PB32PB48 Psychohygiena, ZS1BK_PsHG Psychohygiena, ZS1BP_PsHG Psychohygiena
KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha : Portál, 2003. 279 s. ISBN 8071787744.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygiena, RV2BP_4PZ Psychohygiena a psychologie zdraví, SC4MK_PsHg Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena, ZS1BK_PsHG Psychohygiena, ZS1BP_PsHG Psychohygiena
KŘÍŽ, Petr. Kdo jsem, jaký jsem : aktivity pro osobnostní a sociální výchovu k podpoře sebepoznání a sebepojetí. 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. 132 s. ISBN 8023946692.	PB22PB32 Osobnostní průprava ve skupině
KUBÍKOVÁ, Věra. Osobnost učitele z hlediska psychologie zdraví. [s.l.], 2003. 83 s. Vedoucí diplomové práce Evžen Řehulka.	SV4MP_PSHG Psychohygiena
LAIR, Sylvie. Trénink paměti : principy, metody a cvičení pro využití a rozvoj paměti. 2. vyd. Praha : Portál, 2008. 149 s. ISBN 9788073674861.	CJBB38 Rétorika, PG12B26 Rétorika
MACHAČ, Miloš, MACHAČOVÁ, Helena, HOSKOVEC, Jiří. Emoce a výkonnost.2. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 283 s.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
MASARYK, Tomáš Garrigue. Jak pracovat? : přednášky z roku 1898. 8. kn. vyd. Praha : JK, 1990. 84 s. ISBN 8090009506.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
MEDZIHOŘSKÝ, Štefan. Asertivita. 1. vyd. Praha : Elfa, 1991. 75 s. ISBN 8090019714.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností

MÍČEK, Libor. Duševní hygiena. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1986.	PB32PB48 Psychohygiena, SC4MK_PsHg Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena
MÍČEK, Libor. Sebevýchova a duševní zdraví. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988.	SC4MK_PsHg Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena
NOVÁK, Tomáš. KUDLÁČKOVÁ, Yveta. Asertivní žena. 2., dopl. vyd. Praha : Grada, 2002. 120 s. ISBN 8024704536.	PB32JB73 Výcvik komunikace zaměřený na techniky asertivity
NOVÁK, Tomáš., POKORNÁ, Alžběta. Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2003. 118 s. ISBN 807179354X.	MKV_RKMD Rozvoj komunikačních a manažerských dovedností, PB32JB73 Výcvik komunikace zaměřený na techniky asertivity
NYKL, Ladislav. Pozvání do rogersovské psychologie : přístup zaměřený na člověka. 1. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2004. 137 s. ISBN 8086598691.	PV206 Communication and Soft Skills, PV209 Person Centered Communication
PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. Proti stresu krok za krokem. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 167 s. ISBN 8024700689.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. Trápí vás nadměrný stud : aneb jak překonat sociální fóbi. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 242 s. ISBN 8071697338.	ZUR270 Verbální a neverbální komunikace (Vybrané kapitoly pro žurnalisty)
ROGERS, Carl R. Carl Rogers on encounter groups. 1st ed. New York : Harper & Row, 1970. 172 p.	PV206 Communication and Soft Skills, PV209 Person Centered Communication
ROGERS, Carl R. On becoming a person : a therapist's view of psychotherapy. London : Constable & company limited, c1967. 420 s. ISBN 0-09-460440-1.	PV206 Communication and Soft Skills
ROGERS, Carl R. Způsob bytí : klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 292 s. ISBN 8071782335.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygiena, PV209 Person Centered Communication
ROGERS, Carl Ransom. Freedom to learn for the 80's. Columbus : Charles E. Merrill publishing company, c1983. 312 s. ISBN 0675200121.	PV206 Communication and Soft Skills, PV209 Person Centered Communication
ŘEHULKA, Evžen, ŘEHULKOVÁ, Oliva. Učitelé a zdraví. 1 - 5. Brno : Pavel Křepela.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
ŘEHULKA, Evžen. Psychohygienické otázky pedagogické psychologie. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 92 s.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
SELYE, Hans. Život a stres. Bratislava : Obzor, 1966.	UZPGJ51B90 Psychohygiena, UZPG51B90 Psychohygiena, PG51B90 Psychohygiena, PB32PB48 Psychohygiena
SCHILLER, Pam. Hry pro rozvoj dětského mozku. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. 126 s. ISBN 8071789054.	MSBP_JKKD Jazyková kultura a komunikativní dovednosti
SMÉKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti : člověk v zrcadle vědomí a jednání. 2., opr. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2004. 523 s. ISBN 8086598659.	PB32PB48 Psychohygiena
ÚLEHLA, Ivan. Umění pomáhat : učebnice metod sociální praxe. 3. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 8086429369.	SV4MP_PPHG Praktická psychohygiena
URBAN, Dieter. Emocionální inteligence : šance pro nekonvenční myšlení a alternativní rozhodování. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 190 s. ISBN 8085943794.	PSY492 Tvořivost a inovace
VALENTA, Josef. Osobnostní a sociální výchova a její cesty k žákovi. 1. vyd. Kladno : Aisis, c2006. 226 s. ISBN 802394908X.	PB22PB32 Osobnostní průprava ve skupině

VALENTA, Josef. Učit se být : témata a praktické metody pro osobnostní a sociální výchovu na ZŠ a SŠ. Josef Valenta. 1. vyd. Praha : Agentura Strom, 2000. 95 s. ISBN 808610608X.	ZS1BK_KD Komunikační dovednosti, VIKBB07 Techniky osobnostně sociálního výcviku, ZS1BP_KD Komunikační dovednosti
VOJÁČEK, Karel. Autogenní trénink. 1. vyd. Praha : Avicenum, 1988. 201 s.	SC4MK_PsHg Psychohygiena
ZEMAN, Vladimír, MÍČEK, Libor. Učitel a stres. 2. rozš. vyd. Opava : Vade Mecum, 1997. 195 s. ISBN 8086041255.	UZPGJ51B90 Psychohygiena, UZPG51B90 Psychohygiena, PG51B90 Psychohygiena, PB32PB48 Psychohygiena, SV4MP_PSHG Psychohygiena