

## Dôležitosť soft skills v procesoch manažmentu

Ing. Veronika Vojtilová  
*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra manažérskej psychológie*  
*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[veronika.vojtilova@gmail.com](mailto:veronika.vojtilova@gmail.com)

doc. PhDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA  
*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra manažérskej psychológie*  
*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[zuzana.birknerova@unipo.sk](mailto:zuzana.birknerova@unipo.sk)

Mgr. Barbara Nicole Čigarská\*  
*Prešovská univerzita v Prešove*  
*Katedra manažérskej psychológie*  
*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*  
[barbara.nicole.cigarska@smail.unipo.sk](mailto:barbara.nicole.cigarska@smail.unipo.sk)

### Abstrakt

Konkurencia na dnešných trhoch núti organizácie zamerať sa na inovatívnych pracovníkov a manažérov. Takéto zacielenie na inovatívnych pracovníkov a manažérov tvorí základ teórie ľudského kapitálu, v ktorej sa ľudský kapitál vysvetľuje ako súhrn vedomostí, zručností, kompetencií a iných atribútov jednotlivca. Zručnosti, jeden z aspektov ľudského kapitálu, sú predmetom tohto príspevku aj vo vzťahu k absolventom. Zatiaľ čo hard skills sú technické zručnosti potrebné na vykonanie konkrétnej úlohy, soft skills sú netechnické zručnosti, ktoré dopĺňajú tie tvrdé, napríklad komunikačné a medziľudské zručnosti.

### Kľúčové slová

soft skills, hard skills, manažérska prax, manažérske zručnosti

## 1. Úvod

Bez ohľadu na veľkosť zainteresovanej organizácie, manažment úzko súvisí s aktuálnou výkonnosťou. Keď sa v organizáciách implementujú osvedčené postupy manažmentu, dosahujú vyššiu mieru úspešnosti zadaných cieľov a sú úspešnejšie v dosahovaní výsledkov (PMI, 2017). Osemdesiat percent organizácií sa domnieva, že rozvoj manažérskych a technických zručností je pre organizáciu prioritou. Úroveň kompetencií a zručností manažéra zvyčajne nezodpovedá dynamickým výzvam, s ktorými sa stretávajú (Abramo & Maltzman, 2017) a ich pozadie vzdelania nemusí byť postačujúce – platí to najmä pre nových manažérov (Thomas & Mengel, 2008). Heinová a kol. (2008) tvrdia, že mäkké zručnosti sú radené medzi širšie spôsobilostné predpoklady, obvykle označované ako kompetencie, ktoré zohrávajú významnú úlohu pri výbere pracovníka a ďalej pri jeho spôsobilostnom plnení pracovných úloh a rolí. Ak hovoríme o soft skills, jedná sa vždy o jednotlivcov a ich vzájomné vzťahy. Mäkké zručnosti sa týkajú toho, ako spolupracovať, nie toho, čo robiť (hard skills).

## 2. Teoretické východiská týkajúce sa mäkkých zručností v procesoch manažmentu

Mäkké zručnosti, z angl. *soft skills* sú podľa Mühleisena a Oberhubera (2008) vrodené a je možné ich počas života zdokonaľovať a rozvíjať. Nie sú merateľné, ale sú pre každého z nás charakteristické (interpersonálne kompetencie, presvedčivosť, empatia, schopnosť tímovej práce a efektívnej komunikácie a pod.). Conrad a Leigh (1999) ich definujú ako netechnické zručnosti, vlastnosti a schopnosti, ktoré ale zohrávajú významnú úlohu nielen v pracovnom prostredí. Murti (2014) dodáva, že mäkké zručnosti znamenajú schopnosť riešiť konflikty, obratnosť v medziľudských vzťahoch, celkovú prezentáciu jednotlivca, schopnosť vyjednávať a budovať tím a iné vlastnosti z hľadiska očakávaných výsledkov, nie špecifické techniky alebo metódy.

Na manažérskych pozíciách, stredných a vyšších, je potrebné komplexné a analytické myslenie, umenie myslieť podnikateľsky, schopnosť riešiť konflikty a schopnosť sebareflexie. V oblasti informačných systémov sa jednotlivci neobídu bez koncepčného a analytického myslenia, ale aj schopností tímovej spolupráce a ochoty zvyšovať kvalifikáciu. Obchodníci a zamestnanci marketingu potrebujú disponovať dobrou úrovňou komunikácie, pomocou ktorej vytvoria a udržia kontakty, potrebujú sociálnu empatiu a efektívne využívanie organizačných schopností.<sup>2</sup> Pri administratívnej pracovnej činnosti sú zase potrebné organizačné zručnosti, schopnosť tímovej spolupráce, komunikatívnosť a aj preukázaná výkonnosť (Holečková, 2010).

Vhodné je pripomenúť, že vo väčšine inzerovaných pracovných ponúk sú uvádzané práve tieto vlastnosti (komunikatívne a prezenčné zručnosti, proaktívny prístup, určitá úroveň emocionálnej inteligencie atď.). Sú významné pre prácu nielen v tímoch a pri spĺňaní pracovných povinností, ale v konečnom dôsledku aj pri rozvoji a pozitívnej prezentácii spoločností a inštitúcií.

Dôležitosť soft skills bola potvrdená aj Golemanom (2000), ktorý prostredníctvom skúmania charakteristík úspešných jednotlivcov (181 pracovných pozícií zo 121 spoločností) zistil, že celkom 67% vlastností, potrebných pre získanie a udržanie si práce, spadá do oblasti emocionálnej inteligencie (EQ), čiže pomer EQ ku IQ a miere skúseností v obore je 2:1 (EQ:IQ). Spoločnosť McBer (známa aj ako Hay/McBer), ktorá bola založená v roku 1963 psychológom a harvardským profesorom D. McClellandom (1917-1998), zaviedla výsledky a princíp tohto výskumu do praxe, následne skúmala štyridsať rôznych pracovísk a dospela k veľmi podobným výsledkom ako Goleman (Murti, 2014). Aj preto by sa rozvojom mäkkých zručností mali zaoberať už samotné školské zariadenia, motivovať žiakov k osobnostnému rozvoju a k rozvoju soft skills, ktoré ako vidíme, tak sú potrebné nielen pri udržaní zamestnania. Hrubý (2010) a Mühleisen a Oberhuber (2008) dodávajú, že nadobudnutie práce závisí od hard skills, ale úspech v kariérnom raste závisí aj od soft skills.

Dalaya (2015), autorka príspevku *An interesting review on soft skills and dental practice*, delí mäkké zručnosti nasledovne:

- pozitívny postoj,
- silná pracovná etika,
- sebadôvera,
- tímová práca,
- efektívne využívanie času,
- dobré komunikačné zručnosti,
- riešenie problémov,
- flexibilita,
- prispôsobivosť,
- spätná väzba.

Skrz výskum mäkkých zručností a pohľadov rôznych personalistov, Robles (2012) uvádza zopár vlastností, ktoré sú obdobné s vyššie uvedeným a ktoré považuje za jedny z najhodnotnejších v praxi s inými ľuďmi:

komunikácia, zdvorilosť, flexibilita, integrita, pozitívny prístup, profesionalizmus, zodpovednosť, ochota pracovať, sebamotivácia, lojalnosť, zmysel pre humor, vysoká morálka.

## 2.1 Netechnické zručnosti

Hancock a kol. (2009) uvádzajú, že zručnosti získané už počas štúdia na akademickej pôde možno zaradiť do dvoch obsiahlych kategórií zručností: (1) *technical* a (2) *non-technical*. *Technické* zručnosti sa vzťahujú na znalosti a kompetencie špecifické pre daný predmet alebo obsah a sú relevantné pre konkrétnu disciplínu. *Netechnické* zručnosti sú zručnosti, ktoré sú relevantné v mnohých rôznych zamestnaniach alebo profesiách, a zvyčajne nie sú špecifické pre danú prácu, sú generické pre celý rad rôznych pracovných kontextov. Jackson a Chapman (2012) poukazujú na to, že dnešní zamestnávateľia vyžadujú od absolventov, aby ponúkli, ideálne okamžitú, pridanú hodnotu k práci. Pre splnenie tejto podmienky by mali vysokoškólači rozvíjať technické, ale aj netechnické zručnosti. Rozvoj len technických zručností sa už nemusí považovať za dostatočný. DuPre a Williams (2011) sa zhodli v tom, že najefektívnejším spôsobom, ako vyniknúť, je preukázať vysoký kredit určitej vlastnosti v množstve požadovaných zručností, ktoré nie sú špecifické pre daný priemysel.

Fatoki (2014), zisťoval u študentov posledného ročníka bakalárskeho stupňa štúdia ako vnímajú netechnické zručnosti u samých seba. Výsledky naznačili, že študenti vnímali svoje netechnické zručnosti pozitívne. Vzhľadom na neustále meniace sa nároky na zručnosti a meniace sa podnikateľské prostredie by mali univerzity rozvíjať partnerstvá so zamestnávateľmi aj v oblasti zručností, ktoré sú od absolventov žiadané. Študenti by takisto mali prejavovať záujem o možnosti zlepšovania napríklad vodcovských alebo komunikačných schopností, čiže byť proaktívni. Autori vyzdvihli dôležitosť toho, aby netechnické zručnosti boli považované za významné už v čase štúdií. Tabuľka 1 znázorňuje to, do akej miery študenti vnímajú netechnické zručnosti.

Výsledky naznačujú, že študenti sa vnímajú ako nadpriemerní až vynikajúci v šiestich mierach základných (hard skills) zručností. Matematická a kvantitatívna gramotnosť (4,22) a počítačová (4,35), zručnosť čítania (4,69) a písania (4,52), komunikácia (4,67), schopnosť komunikovať s ostatnými (4,02).

Hefley a Bottion (2021) naopak tvrdia, že noví absolventi nie sú všeobecne pripravení na rolu manažéra, majú deficity v riadení rizík, mäkké zručnosti nie sú plne rozvinuté, nedokážu realizovať komplexnú prípravu projektov a to vytvára nové výzvy; firemné prostredie smerom k riadeniu organizácie nemusí viesť k rozvoju dobre pripravených manažérov.

Obrázok 1 Stručný zoznam odpovedí študentov na uvedené netechnické zručnosti (zdroj: Fatoki, 2014)

Skills	Mean	Standard deviation
<b>Basic skills</b>		
Oral communication skill (speaking, listening)	4.67	1.253
Reading skill	4.69	1.124
Writing skill	4.52	1.112
Numeracy and quantitative literacy	4.22	0.985
Computer literacy	4.35	0.966
Ability to use the internet to find and access information	4.52	1.101
<b>People skills</b>		
Communication skill	4.04	1.229
Teamwork skill (ability to work with other people)	3.96	1.018
Inter-personal skill (ability to interact with others)	4.02	1.111
<b>Conceptual skills</b>		
Problem solving skill	3.96	0.953
Creative skill	3.74	0.949
Planning and organising skill	3.92	1.001
Decision making skill	3.65	1.009
Learning to learn skill (ability to follow instructions)	3.65	0.938
<b>Personal skills and traits</b>		
Dependability	4.55	1.205
Responsibility	4.02	1.109
Ability to withstand work pressure	3.42	0.936
Emotional control	3.45	0.921
Positive attitude towards work	3.62	0.906
Time management	3.54	0.935
Self-confidence, positive image	4.20	1.003
Adaptability, flexibility	3.90	0.981
Enthusiasm	3.74	0.973
Self-discipline	3.65	1.018
Honesty, integrity	4.85	1.034
Ability to work without supervision	4.02	0.986

## 2.2 Dôležitosť mäkkých zručností v manažérskej praxi

Vzhľadom aj na globálne rozširovanie rozsahu dodávateľských reťazcov a služieb, tak akademická literatúra začala zdôrazňovať narastajúci význam mäkkých zručností najmä v praxi. Literatúra týkajúca sa problematiky dodávateľských reťazcov sa tradične zameriavala na tvrdé zručnosti (funkčné a technické), ale s obmedzenou diskusiou o mäkkých zručnostiach.

Bak, Jordan a Midgley (2019) posudzovali dopyt po mäkkých zručnostiach v oblasti riadenia dodávateľského reťazca. Výsledky naznačili, že mäkké zručnosti, prevažne behaviorálne (komunikácia, plánovanie, iniciatíva a vyjednávanie), boli považované za dôležitejšie v porovnaní s vyjednávacími a rozhodovacími manažérskymi schopnosťami. Zistenia tiež naznačili, že meniaci sa rozsah dodávateľského reťazca podporuje rozvoj rôznych mäkkých zručností a miestami to priam vyžaduje.

Mäkké zručnosti zohrávajú kľúčovú úlohu i v priemysle turizmu a hotelierstva – priamy vplyv na skúsenosti, spokojnosť a celkový názor zákazníka. Ibrahim, Boerhannoeddin a Bakare (2017) tvrdia, že získaniu vysokého stupňa pracovného výkonu a schopnosti udržania si daného stupňa, predchádzajú tréningy alebo rozvojové programy, ktoré sú podstatnou súčasťou procesov v obchode a manažmente. Sisson a Adams (2013) tvrdia, že soft skills predstavujú primárne kompetencie v rámci biznisu a manažmentu všeobecne a poskytovatelia vzdelania v oblasti zručností by sa mali zameriavať prevažne na mäkké zručnosti, nie na tvrdé zručnosti.

Bharwani a Jauhari (2013) vytvorili inovatívny konštrukt, tzv. Hospitality Intelligence, ktorý tvoria aspekty Emocionálnej inteligencie, Kultúrnej inteligencie a Zážitkovej inteligencie a ktorého cieľom je trénovať zamestnancov prvého kontaktu (kľúčom je poskytovanie najvyššej možnej kvality, maximalizácia spokojnosti zákazníkov). Podľa Tas (1988) a Walls a kol. (2011) sú hlavnými prvkami konštruktu empatia a efektívna komunikácia, podľa Kay a Russette (2000) sú to flexibilita a zručnosť riešiť konflikty, Juahari (2006) dodáva, schopnosť pracovať v tíme a zdieľanie spoločnej vízie, Lashley (2008) uvádza, že dôležitá je tiež emocionálna reziliencia (psychická odolnosť), optimizmus a odhodlanie dodať najvyššiu možnú kvalitu, Goleman (1998) popisuje set intrapersonálnych konceptov a to sebariadenie a sebauvedomenie.

Yan a kol. (2018) uvádzajú, že hard capacities/skills (tzv. tvrdé capacity/zručnosti), zahŕňajú zručnosti, ktoré je možné rozvíjať a získavať aj prostredníctvom samoštúdia alebo pracovných skúseností. Tieto zručnosti sú špecifické pre dané odvetvie a líšia sa od zamestnania k zamestnaniu. Vhodnými príkladmi by mohli byť: schopnosť hovoriť cudzími jazykmi, účtovnícke, počítačové, učiteľské, výskumné zručnosti, alebo dosiahnutý certifikát či titul. FRS Recruitment (2017) a Wheeler (2016) uvádzajú, že tvrdé zručnosti sú nevyhnutné pre vykonávanie technických špecifikácií konkrétnej práce. Naproti tomu *mäkké zručnosti* zahŕňajú *nastavenie mysle, ktoré je podporené základnými ľudskými vlastnosťami, ako je intuícia, kreativita, vášeň, zodpovednosť a láskavosť, odvaha a sebauvedomenie*.

Gabriel-Petit (2014) tvrdí, že absencia mäkkých zručností sa môže prejavíť ako obmedzenie a v konečnom dôsledku viesť k neschopnosti získať a/alebo udržať si prácu. Preto jednotlivci potrebujú disponovať týmito mäkkými zručnosťami, aby uspeli v práci a živote všeobecne. Wheeler (2016) dodáva, že zamestnávateľia najímajú ľudí pre ich tvrdé zručnosti, hard skills, ale v konečnom dôsledku prepúšťajú ľudí pre ich nedostatok mäkkých zručností.

Na rozdiel od tvrdých zručností sú mäkké zručnosti všeobecné a nezávislé od zamestnania alebo odvetvia a je náročné ich definovať. Poskytujú emocionálnu inteligenciu, ktorú kvalitní manažéri potrebujú, zahŕňajú sebauvedomenie, sebariadenie, sebamotiváciu, empatiu a sociálne zručnosti (Goleman, 2009; Wheeler, 2016; Whetten & Cameron, 2014). Wheeler (2016) tvrdí, že okrem príslušných tvrdých zručností sú to práve mäkké zručnosti, ktoré v konečnom dôsledku umožňujú jednotlivcovi napredovať a mať úspešnú kariéru.

Reece a Reece (2016) tvrdia, že schopnosť budovať dôveryhodné vzťahy je priam nadčasové úsilie. Manažéri a vedúci zamestnanci potrebujú pochopiť a rozvíjať takéto mäkké zručnosti, aby boli efektívni vo svojich podnikoch. Spoločenské vedy a výskum v oblasti podnikania zdôrazňujú stálu potrebu mäkkých zručností manažérov. Relevantnosť mäkkých zručností presahuje hranice pracoviska s cieľom zlepšiť individuálne kompetencie a schopnosti vo väčšine oblastí života manažéra – rodina, priatelia, iné podniky atď. (Krautzel, 2016; Reece & Reece, 2016; Whetten & Cameron, 2014).

Whetten a Cameron (2014) poukazujú na to, že mäkké zručnosti pre manažérov sú behaviorálne (zručnosti, ktoré môžu pozorovať aj iní), kontrolovateľné (zručnosti môžu byť vedome demonštrované, precvičované, zlepšované alebo obmedzované samotnými jednotlivcami), rozvíjateľné (zlepšovanie kompetencií pri výkone zručností skrz prax a spätnú väzbu), vzájomne prepojené (zručnosti navzájom sa prekrývajúce a podporujúce, umožňujúce flexibilitu pri zvládaní problémov) a paradoxné (kombinácia zručností protichodnej orientácie, napríklad, participatívny a extrémne ambiciózný, starostlivý a súťaživý).

### **2.3 Potreba disponovať mäkkými zručnosťami rovnako ako manažérskymi zručnosťami**

Technické alebo tvrdé zručnosti (angl. *hard skills*) sa v manažmente skladajú z kompetencií projektového manažmentu používaných pri implementácii bežných životných cyklov projektového manažmentu, ktoré sú začlenené do noriem a príručiek (PMI, 2017). Söderlund a Maylor (2012) uvádzajú, že technické zručnosti v oblasti manažmentu sú potrebné, ale nie postačujúce preto, aby boli úspešná pri komplexnej realizácii projektov a ich prínosov. Ruuska a Vartiainen (2003) zistili, že tradičné kompetencie manažmentu samy o sebe nie sú dostatočné a je potrebné, aby manažéri rozvíjali mäkké zručnosti.

International Competence Baseline definuje kompetencie (projektového) manažmentu v troch kategóriách: technické, behaviorálne a kontextové kompetencie (IPMA, 2015). Mäkké zručnosti zahŕňajú správanie sa a časti kontextových kompetencií. Tieto mäkké zručnosti sú pri prijímaní nových absolventov do praxe dôležitejšie v porovnaní s technickými (Zaharim a kol. 2010; Zaharim a kol. 2012). Mäkké zručnosti sú identifikované ako nevyhnutné kompetencie pre manažérov v mnohých štúdiách (Love & Haynes, 2001; Müller & Turner, 2010; Carvalho, 2014; Carvalho & Rabechini, 2015). V prehľade všeobecných vlastností, ktoré zamestnávateľia najviac oceňujú a hľadajú, Cicekli (2013) sú všeobecné alebo mäkké zručnosti. Tieto zručnosti zahŕňajú komunikačné, interpersonálne a presvedčivé zručnosti a schopnosti tímovej práce, riadenie času, flexibilitu a schopnosť vysporiadať sa s nejednoznačnosťami a zmenami, motiváciu, vlastníctvo a zmysel pre úspech, efektívnosť organizácie a zdravé vodcovské schopnosti (Durão, 2017).

Absolventi často prichádzajú do organizácií so základným vzdelaním a súborom zručností, ale nemajú všetky zručnosti, ktoré by potrebovali na to, aby boli úspešnými (projektovými) manažérmi. Celosvetovo 60% organizácií poskytuje školenia o nástrojoch a technikách (projektového) manažmentu, 45% organizácií využíva formálny proces rozvoja kompetencií (projektového) manažmentu (PMI, 2017). Koučing a mentoring sú identifikované ako kritické schopnosti v rozvoji kompetencií ľudského kapitálu organizácie. Mentoring je identifikovaný ako technika rozvoja (projektového) manažmentu (Edum-Fotwe, 2000).



## 2 Záver

Kedže príspevok pojednával aj o absolventoch, ktorí sa v praxi snažia presadiť, tak organizácie by mohli zväziť vypracovanie činností na rozvoj kompetencií nových absolventov, vrátane mentorských príležitostí. Nie všetky organizácie robia kroky potrebné a vhodné pre rozvoj zručností a kompetencií svojich zamestnancov.

Noví absolventi nemajú hlboký kontakt s prostredím podniku a tak kopírujú súčasné postupy (projektového) riadenia, ako je aj zaujatosť smerom k priamemu vykonávaniu. Dobrý koučing môže tiež pomôcť pri rozvoji potrebných mäkkých zručností, ktoré väčšina nových absolventov ešte nemá dostatočne rozvinuté, avšak ako vyplýva aj z príspevku, sú to zručnosti, pri ktorých môžu mechanizmy rozvoja kompetencií prispieť oveľa viac ako formálne školenia alebo akademické kurzy.

### Zoznam bibliografických odkazov

1. Abramo, L., & R., Maltzman. (2017). Bridging the PM Competency Gap: A Dynamic Approach to Improving Capability and Project Success, Plantation, FL: J. Ross Publishing.
2. Bak, O., Jordan, C., & Midgley, J. (2019). The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective. *Benchmarking – an international journal*, 26(3), 1063-1079.
3. Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823-843.
4. Carvalho, M. M. (2014). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 36–64.
5. Carvalho, M. M & Rabechini, R., jr. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340.
6. Cicekli, E. (2013). Human Resource Needs of Organizations in Terms of the Qualities They Need and Seek from New Graduate Employees. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 49-58.
7. Conrad, C. A., & Leigh, W., A. (1999). Soft Skills: Bridge or Barrier to Employment? *The monthly magazine of the Joint Centre for Political and Economic Studies*, 27(1), 27-4.
8. Durão, L. F. C. S. a kol. (2017). A review of the soft side in project management: concept, trends and challenges. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 12(2), 157-176.
9. Dalaya, M. (2015). An Interesting Review on Soft Skills and Dental Practice. *Journal of Clinical & Diagnostic Research*, 9(3).
10. DuPre, C., & Williams, K. (2011). Undergraduates' Perceptions of Employer Expectations *Journal of Career and Technical Education*, 26(1): 8-19.

11. Edum-Fotwe, T. & R., McCaffer. (2000). Developing project management competency: perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 18(2), 111-124.
12. Fatoki, O. (2014). Final Year Undergraduate Students' Perception of their Non-technical Skills. [online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/271104633\\_Final\\_Year\\_Undergraduate\\_Students'\\_Perception\\_of\\_their\\_Non-technical\\_Skills](https://www.researchgate.net/publication/271104633_Final_Year_Undergraduate_Students'_Perception_of_their_Non-technical_Skills)
13. FRS Recruitment. (2017). What are soft skills and hard skills? [online]. Retrieved from: <https://www.frsrecruitment.com/blog/career-tips-and-advice/what-are-soft-skills-and-hard-skills/>
14. Gabriel-Petit, P. (2014). 13 human qualities you must have to succeed in work and life. [online]. Retrieved from: <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2014/09/13-human-qualities-you-must-have-to-succeed-in-work-and-life.php>
15. Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
16. Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí: [jak odstartovat úspěšnou kariéru]*. Praha: Columbus.
17. Goleman, D. (2009). *Working with emotional intelligence*. London, England: Bloomsbury.
18. Hancock, P., a kol. (2009). Accounting for the future: more than numbers. *Australian Learning and Teaching Council*, 1(1), 1-80.
19. Hefley, W.E., & Bottion, M. (2021). Skills of junior project management professionals and project success achieved by them. *IJSPM-International journal of information systems and project management*, 9(1), 56-75.
20. Heinová, H. a kol. (2008). *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace*, Praha: Educa Service. ISBN 978-80-90391-78-9.
21. Holečková, Y. (2010). Měkké dovednosti: Klíčová aktivita 2 Komplexní vzdělávání. [online]. Retrieved from: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/moduly/modul-h.html>
22. Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388- 406.
23. International Project Management Association (IPMA). (2015). *IPMA Individual Competence Baseline, Version 4.0 (IPMA ICB®)*, Nijkerk, The Netherlands: International Project Management Association.
24. Jackson, D., & Chapman, E. (2012) Non-technical skill gaps in Australian business graduates Education + Training, 54(2/3), 95-113.
25. Jauhari, V. (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: an Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 123-134.
26. Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality management competencies: Identifying managers' essential skills. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(2), 52-63.
27. Krautzel, J. (2016). 5 soft skills you need to get hired. [online]. Retrieved from: <https://www.nexxt.com/articles/5-soft-skills-you-need-to-get-hired-19408-article.html>

28. Lashley, C. (2008). "Marketing Hospitality and Tourism Experiences." In Handbook of Hospitality Marketing Management Edited by: Oh, H. 3– 31. Oxford: Butterworth Heinemann.
29. Love, P. E., & Haynes, N. S. (2001). Construction managers' expectations and observations of graduates. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 579-593.
30. Murti, A. (2014). Why Soft Skills Matter. *IUP Journal of Soft Skills*, 8(3), 32-36.
31. Mühleisen, S., & N., Oberhuber. (2008). *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada.
32. Müller, R., & R. Turner (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
33. PMI. (2017). *PMBOK® Guide, Sixth Edition*. USA: Newton Square, PA.
34. Reece, B., & Reece, M. (2016). *Effective human relations: Interpersonal and organizational applications*. Boston, MA: Cengage Learning.
35. Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
36. Ruuska, I., & M., Vartiainen. (2003). Critical project competences – a case study. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8), 307-312.
37. Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential hospitality management competencies: The importance of soft skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145.
38. Söderlund, J., & H., Maylor (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30(6), 686–696.
39. Tas, R. F. (1988). Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 41-43.
40. Thomas, J., & T., Mengel. (2008). Preparing project managers to deal with complexity –advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304-315.
41. Walls, A., a kol. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166- 197.
42. Wheeler, R. E. (2016). *Soft skills-the importance of cultivating emotional intelligence (AALL Spectrum)*. Boston, MA: Boston University School of Law.
43. Whetten, D., & Cameron, K. (2014). *Developing management skills: Global edition*. Boston, MA: Prentice Hall.
44. Yan, L., a kol. (2018). Teaching "soft skills" to university students in China: The feasibility of an Australian approach. *Educational Studies*, 44, 1-17.



45. Zaharim, M.Z. a kol. (2010). Practical Framework of Employability Skills for Engineering Graduate in Malaysia. In IEEE EDUCON Education Engineering 2010 –The Future of Global Learning Engineering Education, Madrid, Spain. 921-927.
46. Zaharim, I. a kol. (2012). Evaluating the Soft Skills Performed by Applicants of Malaysian Engineers. Procedia, Social and Behavioral Sciences, 60, 522-528.