

# Kompetence pracovníků krajské pobočky Úřadu práce ČR ve Zlíně k interkulturní komunikaci

Hana Marášková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana MARÁŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **H10210**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Kompetence pracovníků krajské pobočky Úřadu práce ČR ve Zlíně k interkulturní komunikaci**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti interkulturní komunikace a kompetencí pracovníků veřejné správy.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření zaměřeného na kompetence pracovníků veřejné správy k interkulturní komunikaci.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

PRŮCHA, Jan. Interkulturní komunikace. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

MORGENSTERNOVÁ, Monika a Lenka ŠULOVÁ. Interkulturní psychologie: rozvoj interkulturní senzitivity. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1361-1.

GULOVÁ, Lenka a Ema ŠTĚPAŘOVÁ. Multikulturní výchova v teorii a praxi. Brno: Katedra sociální pedagogiky Pedagogické fakulty MU, 2004. ISBN 80-86633-14-4.

PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

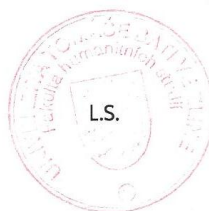
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Ve Zlíně dne 19. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 28.4.2013

Lucie Marešková

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou kompetencí pracovníků úřadu práce k interkulturní komunikaci. V teoretické části se zaměřuje na vyjasnění pojmu kompetence, interkulturní komunikace a významu kultury v jejím procesu. Seznamuje s novou koncepcí organizace Úřadu práce ČR, různorodostí jeho klientů a možnými riziky při komunikaci s nimi. Praktická část je věnována popisu vlastního výzkumu, který byl proveden na krajské pobočce Úřadu práce ČR ve Zlíně a jeho kontaktních pracovištích. Cílem kvantitativního výzkumu bylo na základě získaných dat zmapovat kompetence k interkulturní komunikaci, vymezit faktory, které ji ovlivňují, a navrhnout doporučení k jejich zkvalitňování.

**Klíčová slova:** interkulturní kompetence, interkulturní komunikace, veřejná správa, úřad práce, komunikační bariéry, etnikum, kultura

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis aims to investigate the competences of the Labor Office in intercultural communication. The theoretical part focuses on clarifying the notion of competence, intercultural communication, and the importance of culture in the process. It introduces a new organization concept of the Labour Office of the Czech Republic, the diversity of its clients, and the potential pitfalls when communicating with them. The practical part of the thesis deals with the description of personal research, which was conducted at a regional branch of the Labour Office in Zlín, Czech Republic, and its contact centers. The objective of the quantitative research was to use the data obtained to map the competency for intercultural communication, to identify the factors affecting it, and to propose recommendations for their improvement.

**Keywords:** intercultural competence, intercultural communication, public administration, Labour Office, communication barriers, ethnicity, culture

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Děkuji panu Mgr. Jakubovi Hladíkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a vstřícný přístup při vedení mé bakalářské práce.

Poděkování patří i panu Mgr. Petru Janíčkoví, řediteli krajské pobočky Úřadu práce ve Zlíně, za umožnění realizace výzkumu a všem pracovníkům za jejich ochotu a čas při vyplňování dotazníků.

Poděkovat chci také svým dětem za trpělivost a podporu, byly mi příkladem a inspirací po celou dobu studia.

Motto:

*„V určitém smyslu je celý život interkulturní zkušeností... Otázkou je, jak efektivně se vyrovnáme s kulturními rozdíly a nakolik jsme schopni vytvářet synergii.“*

*Phillip R. Harris a Robert T. Moran*



# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 KOMPETENCE PRACOVNÍKA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....</b>	<b>14</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU KOMPETENCE .....	14
1.2 KOMPETENCE V ŠIRŠÍM POJETÍ .....	15
1.2.1 Struktura kompetencí .....	16
1.2.2 Druhy kompetencí .....	18
1.3 KLÍČOVÉ KOMPETENCE .....	19
1.3.1 Modely klíčových kompetencí .....	20
1.3.2 Struktura klíčových kompetencí .....	21
<b>2 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....</b>	<b>22</b>
2.1 PROBLEMATIKA INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE .....	22
2.1.1 Hladiny vztahů v interkulturní komunikaci .....	22
2.2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI .....	24
2.2.1 Komunikace jako proces přizpůsobování .....	25
2.3 VÝZNAM KULTURY V KOMUNIKACI.....	26
2.4 OSVOJENÍ SCHOPNOSTÍ INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE .....	27
2.5 BARIÉRY V INTERKULTURNÍ KOMUNIKACI .....	29
2.5.1 Role postojů v komunikaci.....	30
2.5.2 Stereotypy a předsudky v komunikaci .....	31
2.5.3 Percepční chyby v procesu komunikace .....	32
<b>3 KOMPETENČNÍ PŘÍSTUPY NA ÚŘADĚ PRÁCE.....</b>	<b>33</b>
3.1 NOVÁ KONCEPCE ÚŘADU PRÁCE.....	33
3.2 ZPROSTŘEDKOVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ JAKO STĚŽEJNÍ ČINNOST .....	33
3.3 KLIENTI ÚŘADU PRÁCE .....	34
3.3.1 Národnostní menšiny v ČR .....	34
3.3.2 Občané EU, EHP a Švýcarska na trhu práce v ČR .....	34
3.3.3 Cizinci na trhu práce v ČR.....	35
3.4 KOMUNIKACE PRACOVNÍKŮ ÚŘADU PRÁCE S VEŘEJNOSTÍ.....	36
3.4.1 Komunikace zaměřená na člověka .....	37
3.5 KOMPETENČNÍ PŘÍSTUPY V PRAXI .....	39
3.5.1 Trénink interkulturních kompetencí.....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>4 VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍL VÝZKUMU .....	43
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY .....	43
4.3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU .....	45
4.3.1 Struktura krajské pobočky Úřadu práce ČR.....	45
4.3.2 Výběr prvků do výzkumného souboru .....	46

4.4	METODY SBĚRU DAT .....	49
4.4.1	Inventář interkulturální adaptability CCAI .....	50
4.4.2	Dotazník .....	52
4.5	PRŮBĚH VÝZKUMU .....	53
4.6	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	53
4.6.1	Zpracování dat z dotazníku .....	53
4.6.2	Zpracování vyhodnocených položek Inventáře CCAI .....	54
4.7	VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	55
4.7.1	Výsledky zpracování dat vlastního zkonstruovaného dotazníku .....	55
4.7.2	Výsledky zpracování dat z Inventáře CCAI .....	60
4.7.3	Výsledky ověřování hypotéz .....	64
4.8	ZÁVĚRY VÝZKUMU .....	70
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

Komunikace je sama o sobě velmi složitá disciplína a její kvalitu ovlivňuje velké množství faktorů. V situaci, kdy se jedná o setkání s lidmi z odlišných kulturních prostředí, ať už etnicky, nábožensky, sociálně či jinak, se často projevují interkulturní rozdíly ve vzájemných komunikačních stylech. Vlivem rozdílného vnímání verbálních i nonverbálních projevů účastníků rozhovoru může dojít k oboustranné nejistotě či komunikačním bariérám, které ovlivňují i výsledek jednání. Interkulturní komunikace prolíná všemi sférami našeho života, výjimkou nejsou ani úřady a jejich liniový pracovníci.

Komunikaci ve veřejné správě si často veřejnost představuje jako riskantní chůzi po laně visícím nad propastí. Na této vrtkavé veřejné scéně se musí našlapovat opatrně, protože se pohybujeme na rozhraní dvou světů. Prvním z nich je složitý svět lidské individuality, plný emocí, proměnlivosti, ale také subjektivního zaujetí, a proti němu neosobní svět byrokratické instituce, kde působí lidské zdroje řízené předpisy a mají v rukou mocnou zbraň - uplatňování státní moci. Prolínání těchto paralelních světů a konfliktům, které tento průnik přináší, se v naší institucionalizované společnosti bohužel nevyhneme. Pasivní občané, mnohdy i intelektuálové, nemluví o veřejné správě s patřičnou úctou a raději si odbran úřadů drží odstup. Občan vidí úředníka odtrženého od reality a mnohdy nemá zdání, jaká pravidla fungují uvnitř organizací. I když jsou v praktickém životě vztahy těchto dvou sfér plné rozporů, jsou pro nás nevyhnutelné. (Heger, 2012, s. 9 – 10) Klienti úřadů pocházející z jiných etnik a kultur však řeší v tomto prostředí překonávání nejen byrokratických, ale i komunikačních a kulturních bariér.

Z důvodu profesní angažovanosti a praktických zkušeností při kontaktu s klienty jiných etnik a kultur jsme se rozhodli, zaměřit se v rámci bakalářské práce právě na téma kompetencí k multikulturní komunikaci v jedné z oblastí veřejné správy, na úřadě práce.

Teoretickou část jsme rozdělili do tří hlavních kapitol. První z nich se zabývá vymezením pojmu kompetence v širším pojetí, jejich strukturou a druhy. Dále poukazuje na význam klíčových kompetencí ve veřejné správě. Problematikou interkulturní komunikace a vlivu kultury na ni provede druhá kapitola. Seznámí však také s bariérami, které interkulturní komunikaci znesnadňují a mohou komplikovat vztahy klientů a liniových pracovníků úřadu práce. Třetí kapitola se zaměřuje na kompetenční přístupy na úřadě práce, přibližuje strukturu jeho klientů a problematiku komunikace s veřejností.

Praktická část obsahuje popis a vyhodnocení výzkumu interkulturních komunikačních kompetencí na krajské pobočce Úřadu práce ČR ve Zlíně. Zabývá se průběhem výzkumu míry emocionální odolnosti, citlivosti vnímání v komunikaci, míry osobní autonomie a otevřenosti vůči jiným etnikům a kulturám u pracovníků úřadu práce, ale prověřuje i komunikační bariéry, se kterými se setkávají.

Komunikační dovednost je jednou z klíčových kompetencí liniových pracovníků ve veřejné správě. Na území Zlínského kraje se vlivem migrace stále zvyšuje počet lidí různých etnik a kultur, kteří zde hledají nový domov nebo jen dlouhodobé pracovní uplatnění. Každý z těchto dospělých jedinců je potenciálním klientem úřadu práce. Ať už v roli žadatele o rodičovský příspěvek nebo uchazeče o zaměstnání. Při vzájemné komunikaci se často projevují interkulturní rozdíly, které se mohou stát bariérou při efektivní komunikaci. Každá strana může přispět k tomu, že vzájemná komunikace je nejasná a vede k různým nedorozuměním.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat interkulturní komunikační kompetence pracovníků krajské pobočky Úřadu práce ČR ve Zlínském kraji a zjistit faktory působící na jejich interkulturní adaptabilitu, která interkulturní komunikaci ovlivňuje.

V našem kvantitativním výzkumu jsme záměrně použili sebehodnotící nástroj CCAI, který může poskytnout respondentům zpětnou vazbu z hlediska individuálních silných a slabých stránek v interkulturní komunikaci, zvýšit tak poznání sebe sama a posílit uvědomění si závažnosti potenciálních potíží v kulturní adaptaci. Domníváme se, že interpretace výsledků našeho výzkumu dokáže odpovědět na některé důležité otázky související s profesním postavením odborníků, kteří s kulturně odlišnými jedinci pracují.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMPETENCE PRACOVNÍKA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Pojem kompetence se dnes běžně používá v češtině ve dvou základních významech. První význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě rozhodnutí druhých. Je to pravomoc, oprávnění o něčem rozhodnout nebo něco konat, většinou udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. S oprávněním rozhodovat by se měla pojít také odpovědnost za výsledek rozhodovacího procesu (jednotlivcem učiněná nebo přijatá rozhodnutí). Tyto kompetence jsou vymezeny rozsahem působnosti, proto je lze překročit, a je možné je opět odejmout. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14)

Druhý význam slova kompetence zahrnuje soubor schopností, znalostí, dovedností, metod a postupů, ale také postoje, motivaci a zkušenosti jedince potřebné k výkonu určité činnosti nebo k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 19) V této bakalářské práci budeme používat termín *kompetence* v tomto smyslu.

### 1.1 Vymezení pojmu kompetence

Kompetence je poměrně složitý útvar a mezi odborníky existuje značná nejednotnost v tom, co do tohoto pojmu zařadit a co nikoliv. Většina autorů, kteří se touto problematikou zabývají, konstatuje velkou rozmanitost jejich chápání a současně apeluje na nutnost jejich sjednocení.

Armstrong (1999, s. 194 – 195) uvádí příklady definic, které ukazují, jakým způsobem různí autoři vymezují pojem kompetence:

Boyatzis (1982) tento pojem poprvé zpopularizoval a definuje jej jako „schopnost člověka chovat se způsobem, odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“.

Woodruffe (1990) chápe tento pojem jako „dimenze chování, které ovlivňují pracovní výkon“.

Dle Training Agency (1992) „kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání s klienty.“

Furnham (1990) chápe kompetence jako „základní schopnosti a způsobilosti k dobrému výkonu práce“.

Murphy (1993) pojmem kompetence rozumí „jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem“.

Spencer (Spencer a kol., 1990) vysvětluje, že se jedná o „jakoukoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem“.

Všechny výše uvedené definice se dle Armstronga (1999, s. 195) týkají těch vlastností člověka, které ovlivňují jeho výkonnost v pracovní roli. Garavan a McGuire (2001, cit. podle Mlčák, 2005, s. 31) přišli se zajímavou kategorizací definic kompetencí na

- 1) definice orientované na pracovníka
- 2) definice orientované na práci
- 3) multidimenzionální definice

Multidimenzionální fenomén vymezuje kompetence jako „schopnost aplikovat vědomosti a porozumění, praktické a kognitivní dovednosti k dosažení výkonu požadovaného standardy zaměstnání. To zahrnuje řešení problémů a přiměřenou flexibilitu k vyrovnávání se s měnícími se požadavky“ (NCVQ, 1997, cit. podle Mlčák, 2005, s. 31)

## 1.2 Kompetence v širším pojetí

Kompetence v širším významu vyjadřuje schopnost či způsobilost chovat se určitým pozorovatelným způsobem. Schopnost lze v uvedeném smyslu definovat jako předpoklad k výkonu, jeden ze zdrojů, které má člověk k dispozici. Mít potřebné schopnosti a s jejich pomocí rychleji a jednodušeji získávat informace, vědomosti a dovednosti, však ještě nezaručuje úspěšné jednání v konkrétní situaci. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 30) Je to pouze jeden ze vstupů, kompetence je oproti tomu výstupem. Jejich vztah lze vyznačit následujícím způsobem:

Obrázek 1. Kompetence ve vzdělávání (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 31)



Schopnost a kompetence se liší ještě v dalších charakteristikách:

**Charakteristické znaky schopnosti:** (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 30)

- stejnou schopnost může jedinec využívat v různých situacích, při různých činnostech nebo je specifická jen pro určitou oblast.
- míra schopností je u konkrétních jedinců odlišná, je dána jejich genetickou dispozicí

**Charakterické znaky kompetence:** (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 30 – 31)

Kompetence je vždy:

- kontextualizovaná - zasazená do určitého prostředí nebo situace
- multidimenzionální – obsahuje různé zdroje (informace, znalosti, dovednosti, postoje, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování)
- definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence a výkonová kritéria jsou určena předem
- získávána a rozvíjena v procesu celoživotního učení - má potenciál pro akci a rozvoj

Podobně přistupují k rozdílu mezi kompetencemi a schopnostmi také Belz a Siegrist (2001, s. 266 – 267). Jejich koncept klíčových kompetencí se skládá ze šesti schopností, a ty dále dělí do různého počtu dovedností. Podrobněji s nimi seznámíme v kapitole „Klíčové kompetence“.

### 1.2.1 Struktura kompetencí

V češtině se místo pojmu kompetence používá také termín *způsobilost*. Člověk je způsobilý („má kompetenci“) tehdy, když dokáže smysluplně, účelně a úspěšně propojit své schopnosti, zkušenosti a dovednosti se situací, v níž se nachází a umí vhodně konat. Pokud dosahuje žádoucího a předem definovaného cíle můžeme hovořit o *kompetentním jednání*. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 29) Kompetentnost neboli zvládnutí kompetence v dostatečné míře, je v zásadě posuzována úspěšností chování jedince v různých životních situacích, ve svých sociálních rolích. K hlubšímu pochopení struktury kompetencí přispěl Boyatzis (1982, cit. podle Kubeš, Spillerová, Kumický, 2004, s. 26) tím, že diferencoval mezi úkolem, který musí člověk splnit a mezi schopnostmi, kterými musí disponovat, aby jej splnil na požadované úrovni. Podle Woodruffa (1992, cit. podle Mlčák, 2005, s. 32) je pracovník kompetentní pouze tehdy, splňuje-li tři základní podmínky:



- „**Pracovník disponuje** vlastnostmi, vědomostmi, dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi, které jsou k takovému chování nezbytné, tj. pracovník má určitou kompetenci.“
- „**Pracovník je motivován** takové chování použít, spatřuje v takovém chování hodnotu či smysl, tj. pracovník chce určitou kompetenci využít.“
- „**Pracovník má možnost** v daném prostředí takové chování použít, tj. pracovník může určitou kompetenci skutečně využít, neboť mu to jeho pracovní podmínky dovolují.“

Podmínkou dosažení kompetentnosti je splnění všech tří podmínek. Absence, kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. Z praktického hlediska bychom identifikovali požadované kompetence pouze ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici nebo k určité činnosti, výjimkou bude situace, kdy předem známe nároky, které na člověka budou kladeny. V odborné literatuře existuje řada pokusů o vyjádření struktury kompetencí. Poměrně často je uváděn **hierarchický model struktury kompetencí** autorů A.D Lucia a R. Lepsingera . (1999, cit. podle Veteška, Tureckiová, 2004, s. 28)

Obrázek 2. Hierarchický model struktury kompetencí



Tito autoři považují za kompetenci pozorovatelné chování nebo spíše předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, jejichž základ tvoří inteligence, talent, schopnosti, hodnoty, postoje a motivy, na ně navazují dovednosti, vědomosti, zkušenosti, které lze rozvíjet a působení obou vrstev se projevuje ve výsledném chování jedince. Lidé mají různé předpoklady chovat se kompetentně při plnění úkolu. Někdy mohou chybět vědomosti nebo se projeví nižší úroveň emoční inteligence, jindy chybí motiv pro efektivní využití všech složek modelu struktury kompetencí. (Mlčák, 2005, s. 32)

Jiné pojetí struktury kompetencí představuje Spencer (Spencer et al., 1990, cit. podle Mlčák, 2005, s. 32 – 33). Podle něj kompetence tvoří struktury, v nichž jsou zastoupeny následující **psychologické konstrukty**:

- **motivy** – jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a podněcují ho k činnosti určitým směrem
- **rysy** – patří sem vrozené charakteristiky osobnosti umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí (např. temperament, sebekontrola), ustálené vlastnosti člověka, které ho vedou k určitému způsobu chování nebo prožívání
- **sebepojetí** – je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou. Soubor kognitivních, emocionálních a behaviorálních aspektů člověka, které se projevují ve vnímání sebe samotného
- **vědomosti** – soubor všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal, mohou mít specifickou povahu související s prací vykonávanou na dané pozici
- **dovednosti** – učením získané dispozice k optimálnímu poznávání či vykonávání činností

### 1.2.2 Druhy kompetencí

V odborné literatuře najdeme několik druhů členění kompetencí. Dle Bartoňkové (2010, s. 101) je můžeme dělit na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní, případně na manažerské, interpersonální a technické.

Armstrong (1999, s. 195 - 196) uvádí dva aspekty kompetencí, které se týkají požadavků na výkon ve skutečném životě.

- **Behaviorálně-personální.** Jsou to základní vlastnosti jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí. Bývají označovány jako „měkké dovednosti“.
- **Kompetence založené na práci nebo povolání.** Týkají se očekávání výkonu a splnění norem a výstupů. Jsou někdy označovány jako „tvrdé“ kompetence.

Mlčák (2005, s. 35 – 36) popisuje kromě výše uvedených ještě další specifické druhy kompetencí např. prahové, týmové, funkční, druhové, ale také klíčové (korporátní), jimiž se budeme zabývat podrobněji v další kapitole.

### 1.3 Klíčové kompetence

Myšlenka klíčových kompetencí, kterou poprvé popsal Mertens v roce 1974, je důležitým krokem v rozvíjení osobnosti prostřednictvím výchovy a dalšího vzdělávání. „Nabývání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který je určován dynamikou nového učení a přeučování“ ( Richter, 1995, cit. podle Belz, Siegrist, 2001, s. 27).

Vytvořit komplexní nebo obecný model kompetencí je náročný úkol a zcela odporuje jejich kontextualizovanému charakteru, který jsme si definovali. Přesto se některým autorů podařilo najít shodu a vytvořili model klíčových kompetencí, které by měly univerzální platnost z hlediska efektivní výkonnosti v mnoha různých profesích. Belz a Siegrist (2001, s. 165) navrhli následující sadu šesti klíčových kompetencí seřazených od nejvýznamnějších k méně významným:

- schopnost komunikovat a kooperovat
- řešení problémů a kreativita
- samostatnost a výkonnost
- schopnost přijmout odpovědnost
- schopnost přemýšlet a učit se
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit

Klíčové kompetence slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají hodnotám organizace, k její potřebné kultuře a k očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 35)

Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí a subkompetencí (dovedností), které přesahují hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Utváří se prostřednictvím různých schopností a z jejich vzájemného ovlivňování v procesu kritického uvažování, tedy reflexivně. V tomto procesu však klade jedinec vždy zřetel na vlastní hodnotovou škálu a na individuální životní cíle. Kompetence zastupují svět možností; nevyhýbají se přitom ani posouzení toho, zda jsou možnosti promítnuty do skutečných výkonů. „Jenom člověk, který dokáže, že své zdroje umí využít v praxi, může být hodnocen jako kompetentním vzhledem k dané úloze. (Plamínek, Fišer, 2005, s. 108) „Klíčové kompetence nestojí vedle sebe izolovaně. Různými způsoby se protínají a lze je pochopit a realizovat vždy jen jako součásti celkového procesu vzdělávání“ (Brassard, 1992, s. 22, cit. podle

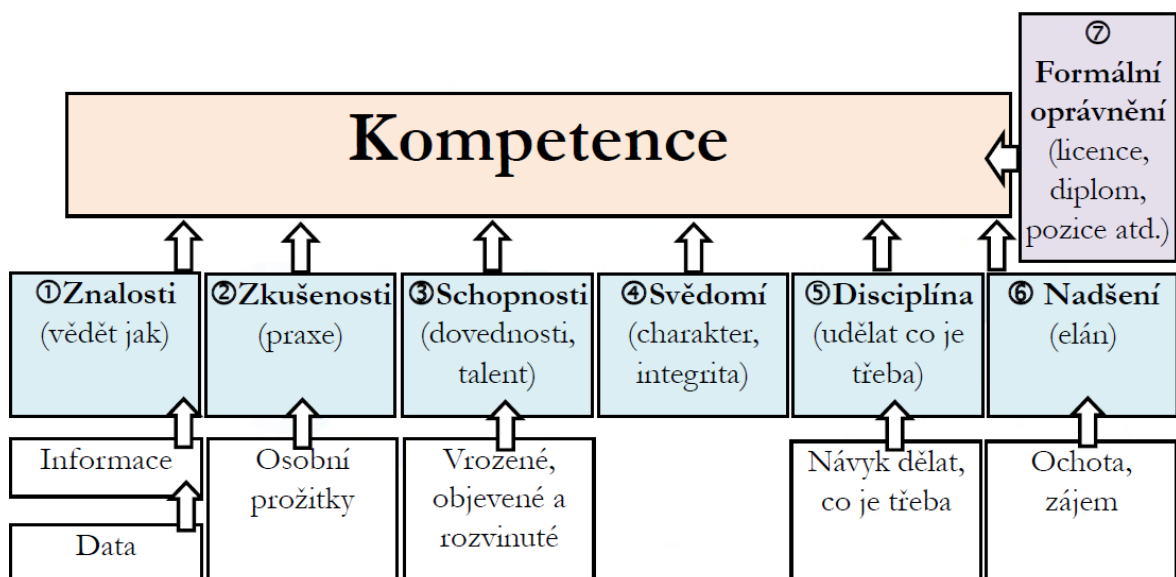
Belz, Siegrist, 2001, s. 168). Podle Wenera ( 2003, cit. podle Veteška, Tureckiová, 2008, s.45 ) nejsou klíčové kompetence vázány na určitou činnost, nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu. Otevírají tak člověku možnost působit v mnoha funkcích a pozicích a úspěšně zvládat změny ve svém pracovním životě. Na rozdíl od vzdělání nebo kvalifikací zahrnují také postoje a motivaci svých nositelů. Pro potřeby praxe je však nutné vytvářet modely a kritéria.

### 1.3.1 Modely klíčových kompetencí

Kompetenční modely popisují kompetence tj. znalosti a profesní dovednosti (Hard skills), měkké dovednosti (Soft skills) a osobnostní charakteristiky (postoje, hodnoty). Lze je využít při rozvojovém hodnocení pracovníka, plánování dalšího vzdělávání, ale především při výběrových řízeních. Kompetenční modely tvoří základ moderního řízení lidských zdrojů.

Modely klíčových kompetencí popisují kompetence, které jsou společné a nezbytné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na pozici a roli v její hierarchii. (Půček, Juriga, 2011, [online])

Obrázek 3. Klíčové kompetence (způsobilosti) pracovníka veřejné správy (Půček, Juriga, 2011, [online])



Výše uvedené kompetence jsou seskupeny do sedmi klíčových oblastí (příklad kompetenčního modelu sestaveného podle Covey, Druckera, Goldratta).

### 1.3.2 Struktura klíčových kompetencí

Belz a Siegrist (2001, s. 166) vymezili následující **strukturu klíčových kompetencí**:

- **Sociální kompetence** – zahrnuje komunikativnost, kooperativnost, schopnost čelit konfliktům, emocionální odolnost a další schopnosti umožňující kompetentní kontakt s klienty.
- **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** – patří sem schopnost sebereflexe, vědomé rozvíjení vlastních hodnot, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet, asertivní jednání – kompetentní zacházení s vlastní hodnotou.
- **Kompetence v oblasti metod** – uplatňování odborných znalostí cílevědomě a plánovitě, zpracování nových postupů a řešení – tvořivě a kreativně, zvažovat přítom šance a rizika, strukturovat a klasifikovat nové informace.

Odlišný přehled nejdůležitějších klíčových kompetencí předkládá Müller (2003, s. 12, cit. podle Veteška, Tureckiová, 2008, s. 47): sebedůvěra, komunikace, pohotovost, prezentace, tvořivost, schopnost učit se a soustředit se, management času a sebe sama, uvolnění, energie, osvěžení.

Podobně jako Belz a Siegrist rozpracovali klíčové kompetence Ital a Knöferl (2001, cit. podle Veteška, Tureckiová, 2008, s. 49), uvádí: odborné, osobnostní a sociální kompetence.

Sociální kompetence obsahují složky praktické a sociální inteligence, tedy intelektuální aspekty, ale také složky na intelektuálu jedince nezávislé, např. charakter, temperament. „Je jasné, že ne všechny složky tohoto modelu se dají intencionálně rozvíjet ve stejné míře. I zde platí, že jednodušší je zprostředkovávat fakta a informace, složitější je rozvíjet schopnosti a dovednosti, nejtěžší je ovlivňovat motivy, hodnoty nebo emoce. Jednoduše řečeno, snáze lze vzdělávat než vychovávat“. (Beneš, 2004, s. 58)

## 2 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Centrem našeho zájmu v této práci je sociální komunikace mezi klienty, kteří jsou příslušníky jiného etnika či jiné kultury a liniovými pracovníky veřejné správy, bude se tedy jednat o komunikaci interkulturní.

### 2.1 Problematika interkulturní komunikace

Komunikace je proces, při kterém dochází k výměně informací mezi dvěma lidmi. Smysl má pouze tehdy, mají-li zúčastněné osoby zájem vzájemně komunikovat, mají-li důvod proč komunikovat, a také tehdy, když lidé zapojení do komunikace chápou význam toho, o čem komunikují. Problematika interkulturní komunikace spočívá v tom, že její aktéři jsou představiteli konkrétní kultury, a proto je jejich interpretace zpráv, cíle a celý proces komunikace ovlivněn hodnotami, které uznávají. (Janebová, 2010, s. 6)

V moderní době učinil první pokusy vedoucí k vytvoření teorie interkulturní komunikace americký antropolog Edward T. Hall. Do popředí zájmu se však tento interdisciplinární obor dostal až po roce 1983, kdy prestižní americké nakladatelství Sage vydalo ročenku pod názvem Teorie interkulturní komunikace, která shrnovala dosavadní výsledky zkoumání různých autorů na toto téma. (Gudykunst, 2007, cit. podle Janebová, 2010, s. 7) Pro srovnání uvedeme definice některých našich autorů:

*Interkulturní komunikaci (intercultural communication)* označuje Průcha (2010, s. 16) „procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčkami jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.“

Janebová (2010, s. 6) uvádí: „Interkulturní komunikace je komunikace mezi lidmi, jejichž kulturní zázemí se natolik liší, že tato odlišnost má vliv na komunikaci.“

#### 2.1.1 Hladiny vztahů v interkulturní komunikaci

V rámci této interkulturní interakce vznikají různé úrovně společenských vztahů, které významně ovlivňují interkulturní komunikaci. Šišková (2008, s. 38 – 39) definuje několik hladin vzájemných vztahů při multikulturním setkávání:

- **Subjektivní ignorace objektivních existujících rozdílů** mezi příslušníky různých etnik. Tato hladina se vyznačuje tím, že nepoznáme kulturní odlišnost druhého je-

dince na první pohled a začneme se k němu chovat jako k příslušníkovi vlastní kultury. Následkem toho může dojít k řadě humorných situací, ale také může tento přístup vyvolat nedorozumění a konflikt.

- **Hladina xenofobie** se všemi jejími různorodými projevy. Jedinci jsou si vědomi svých kulturních odlišností, ale reagují na ně strachem, úzkostí. Tato hladina je spojena se silným heterostereotypem, tj. způsobem posuzování jiných na základě tradice své etnické nebo národnostní skupiny. Cizí je zde subjektivně prožívané jako nebezpečné a jedinec ho považuje za původce problémů a nesnází. Nejde o ideologii, ani typ chování, jedná se o postoj či pocit. Může to být ochranný postoj, nekontrolovaná xenofobie však může přejít k rasismu.
- **Hladina humanismu a ochrany lidských práv.** Při tomto vztahu jedinci v obecné rovině uznávají svou odlišnost a navzájem se chrání před xenofobií. Chrání tak základní lidská práva, neznamená to ale, že si uvědomují své kulturní odlišnosti. Může to bránit reálnému pohledu na lidskou situaci, která vyžaduje efektivní řešení.
- **Hladina neúmyslné diskriminace.** Aktéři komunikace si jsou vědomi svých interkulturních rozdílů, snaží se navzájem si pomoci, ale chybí zde dostatečná míra empatie. Vzájemná komunikace proto není efektivní a nevede k řešení problému. Lze to vyjádřit výrokem příslušníka majority: „Já za to nemůžu, chci mu pomoci a on na mě ještě křičí!“
- **Hladina otevřenosti k integraci.** V tomto případě je otevřenost k podpoře integrace jedinců jiných kultur zcela zjevná u příslušníků majoritní skupiny, bohužel nemusí znamenat, že dojde k efektivní komunikaci a následně k úspěšné inkluzi. Otázkou je, zda chtějí integrovat.
- **Hladina vzájemné otevřené a rovnocenné efektivní komunikace** umožňující empatické poznání potřeb těch druhých a jejich úspěšnou realizaci. Teprve na této hladině jsou příslušníci různých kultur schopni mezi sebou jednat a adekvátně reagovat na své potřeby. To, že někoho lépe poznáme a dokážeme s ním efektivně komunikovat, však neznamená, že se s jeho názory a postoji musíme ztotožnit.

„Je zřejmé, že v určité společnosti mohou mezi různými jedinci vznikat individuálně různé hladiny interkulturních vztahů, které budou záviset na vzdělání a zkušenostech daných jedinců, na společenské situaci a mnoha dalších faktorech“ (Šišková, 2008, s. 40 - 41).

Jednotlivé výše zmíněné hladiny jsou vlastně hladinami efektivity komunikace a jejích důsledků. Pojem komunikace je fenoménem každého nenásilného interkulturního setkávání. Aby bylo toto setkávání příjemné a efektivní pro obě zúčastněné strany, je třeba se v komunikaci zdokonalovat, učit se být empatičtí pro všechny její výrazy a projevy. Jen tak můžeme zlepšit své komunikační dovednosti.

## 2.2 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti patří k nejdůležitějším a nejužitečnějším lidským vlastnostem a dovednostem. Ovlivňují efektivitu našeho soukromého i profesního života. (DeVito, 2008, s. 28) Existuje fakt, že veškeré chování je komunikací. Znamená to, že ať je člověk aktivní nebo pasivní, vyjadřuje se slovy nebo mlčí, vše má význam sdělení, zvláště v interakci s druhými<sup>1</sup>. (Watzlawick, Bavelas, Jackson, 2011, s. 51) Komunikace se tak stává prostředkem socializace i pro cizince. Díky ní poznává nové prostředí, v němž se pohybuje, lidé jej akceptují a přijímají mezi sebe. Tím se potvrzuje, že komunikace nemá jen věcný charakter, ale i charakter vztahový, souvisí také s myšlením a emocemi každého zúčastněného jednotlivce. (Heger, 2012, s. 13)

Při komunikaci lidé jednají a reagují jak na základě bezprostřední situace, tak na základě svých předchozích zkušeností, postojů, kulturních návyků a dalších činitelů. Z toho lze vyvodit, že akce a reakce v komunikaci nevyplývají jen z dříve řečeného, ale je důležité především to, jak si dotyčná osoba vykládá sdělení, jež jí bylo určeno. Dva lidé, kteří naslouchají stejnému sdělení, je pochopí každý jinak, i když slova a gesta jsou stejná. Sdělení při komunikaci mohou být vysílána a přijímána různou formou. Komunikujeme prostřednictvím jednoho smyslového orgánu nebo kombinací různých smyslů, verbálně (slovy) nebo neverbálně (beze slov). Oba způsoby se navzájem doplňují. Každý účastník komunikace je zároveň mluvčím i posluchačem, dochází zde ke vzájemné interakci. Jedná se o komunikaci interpersonální, tedy komunikaci mezi dvěma nebo více lidmi. (DeVito, 2008, s. 33-35) Je to mnohdy velmi složitý proces, ke kterému potřebujeme ovládat komunikační dovednosti, mezi které patří:

- **Dovednost prezentovat sama sebe** jako sebejistého, přístupného a důvěryhodného člověka. Může však prozradit i negativní vlastnosti dotyčného jedince.

---

<sup>1</sup> Můžeme dodat, že i o samotě lze komunikovat sám se sebou, ve svých představách. Jedná se o intraperso-



- **Dovednost vztahová** usnadňuje navazovat přátelské vztahy, spolupracovat s kolegy, udržovat rodinné vazby.
- **Dovednost vést rozhovory** pomáhá získávat nové informace, ale i navazovat nové vztahy.
- **Dovednost prezentace** je uměním sdělovat své znalosti, zkušenosti, nové informace posluchačům, a tím ovlivňovat jejich postoje i chování.
- **Mediální gramotnost** znamená stát se praktickým uživatelem různých masových médií. (DeVito, 2008, s. 28)

Znalosti o komunikaci a jejich efektivní využívání se nazývá **komunikační způsobilost**. Je nutné vědět, kde a v jaké situaci použít určité způsoby komunikace, které způsoby jsou v určité souvislosti vhodné nebo nikoliv.

### 2.2.1 Komunikace jako proces přizpůsobování

„Komunikace se odehrává jen v takovém rozsahu, v jakém její účastníci používají stejný systém signálů“ (Pittenger, Hockert, Danehy, 1960, cit. podle DeVito, 2008, s. 44). Pokud se tyto systémy shodují, může dojít ke smysluplné a efektivní komunikaci mezi lidmi. Ve skutečnosti se dá říci, že ani dva lidé stejného kulturního vzorce nepoužívají úplně shodný systém signálů. Součástí umění komunikovat je schopnost identifikovat signály druhé osoby a pochopit, jak jsou použity a co znamenají. Lidé žijící v partnerských vztazích se musí trpělivě učit poznávat signály svého partnera, aby vztah fungoval. Pokud chceme porozumět tomu, co druhý člověk myslí např. úsměvem nebo nějakým gestem, musíme se naučit jeho systém signálů. Tato zásada je zvláště důležitá při komunikaci mezi různými kulturami, neboť odlišné kultury používají často i odlišné signály. Někdy se zdají být podobné, ale mohou mít zcela odlišný význam. Např. upřený pohled do očí druhého si ve Spojených státech vysvětluje jako znak poctivosti a otevřenosti, naproti tomu v Japonsku je to projev arogance a neúcty. (DeVito, 2008, s. 45) Na kulturní specifičnosti čínské komunikace, především respektování principu „zachování tváře“ upozorňuje Průcha (2010, s. 161).

Zásady efektivní komunikace jsou u různých kultur různé. Co se u jedné osvědčuje jako efektivní, v jiné nemusí fungovat. Žijeme ve světě, který se vyznačuje kulturní rozmanitostí, stáváme se přáteli a partnery, vytváříme rodiny, chatujeme na internetu a společně pracujeme s lidmi jiných etnik a kultur. Je pro nás nutností rozšiřovat si své kulturní povědomí a citlivost, protože kultura a kulturní odlišnosti mají vliv na komunikaci vždy. Různé kul-

tury, i když používají společný jazyk, mají často značně odlišné systémy neverbální komunikace. (DeVito, 2008, s. 16)

### 2.3 Význam kultury v komunikaci

„Kulturu tvoří přesvědčení nebo víra, způsoby chování a artefakty určité skupiny. Kultura se získává a priori komunikací a učením, nikoli dědičností“ (DeVito, 2008, s. 53). Interkulturní psychologie chápe kulturu jako produkt minulého chování lidí, ale také jako produkt, který řídí jejich chování v budoucnu (Murphy, 1998, cit. podle Průcha, 2010, s. 31). Dle Thomase (1996, cit. podle Janebová et al., 2010, s. 9): „Kultura reprezentuje fenomén produkující společné charakteristiky sdílené většinou členů dané společnosti, která je považuje za normální, samozřejmé, typické a zavazující.“

Každé etnické společenství má svou vlastní kulturu a charakter komunikačního chování jí vlastní. Velký problém však pramení z toho, že počet etnik je ve světě velmi rozsáhlý, a tím i počet jejich kultur. Pro lepší orientaci v procesech interkulturní komunikace byla zpracována typologie národních kultur, která nám umožňuje rozpoznávat detailní rysy interkulturní komunikace příslušníků jednotlivých kultur při vzájemném kontaktu. Na zpracování této typologie se nejvíce podílel nizozemský odborník v psychologii managementu, Geert Hofstede. Uvědomoval si a zkoumal, jak velký vliv na mezinárodní komunikaci mají faktory kultur jednotlivých zemí. (Průcha, 2010, s. 33) Hofstede (2006, s. 274) vidí hlavní rozdíly národních kultur:

- v sociální nerovnosti a vztahu k autoritě – definované jako vzdálenost k moci
- ve vztahu mezi jednotlivcem a skupinou – definované jako kolektivismus versus individualismus
- v pojetí sociálních rolí očekávaných u mužů a žen - definované jako maskulinita versus feminita
- ve způsobu nakládání s nejistotou, zvládnutí agrese a vyjadřování pocitů - definované jako dimenze vyhýbání se nejistotě
- ve vztahu k budoucnosti – definované jako krátkodobá a dlouhodobá orientace

Pro ilustraci uvádíme několik hodnot tzv. indexu individualismu (čím vyšší číslo indexu, tím je míra individualizace vyšší), ke kterým Hofstede dospěl:

USA – 91, Německo – 97, Česká republika – 58, Vietnam – 20, Guatemala – 6 (Hofstede, 2006, s. 275)

Dílo Geerta Hofsteda velmi ovlivnilo vývoj interkulturní psychologie a interkulturní komunikace, ale jeho přesvědčení, že rozdíly mezi kulturami se vlivem „programování lidské mysli kulturou“ zachovávají i přes globální změny a s generační obměnou, mělo hodně kritiků.

Dimenze kultur dále vědci zkoumali z různých pohledů. Např. Stella Ting-Toomey (1988) zjistila, že kultura ovlivňuje to, jak lidé pomocí komunikace zvládají konflikty a jak si zachovávají tvář. M. S. Kim (1993) zkoumala, zda se lidé v komunikaci zaměřují na udržení vztahů nebo na stanovený cíl konverzace. U nás se zkoumáním vlivu kultur na komunikaci zabýval především Ivan Nový, Jan Průcha, Sylvia Schroll-Machl, Monika Morgensternová.

Existují také výzkumy, které předchozí teorie vyvrací a přetváří. Shoda panuje v myšlence, že v situaci, kdy spolu komunikují dva konkrétní jedinci, vstupuje do hry celá paleta kultur, jichž jsou členy v průběhu svého života. Situační vlivy pak určují hodnoty kultury, které budou v dané chvíli dominantnější. Zároveň si jedinec obecné kulturní charakteristiky individualizuje a přetváří. Právě tento **individuální aspekt** činí interkulturní komunikaci v praxi nepředpověditelnou a diskutabilní. (Janebová et al., 2010, s. 12 – 13)

Jak dokazují četné výzkumy má pro interkulturní komunikaci fenomén „kultura“ naprosto klíčový význam, je pro ni systémem, který ovlivňuje hodnoty, vnímání, chování a způsob myšlení, sdílené určitou skupinou lidí. Kultura je výrazem příslušnosti člověka ke skupině. „Kulturu lze těžko zkoumat bez poznání způsobů komunikace a komunikaci nelze porozumět bez pochopení kultury.“ (Janebová et al., 2010, s. 8) Také společný jazyk je důležitým prostředkem pro přenos kultury, ale přestože budou lidé mluvit stejným jazykem, nemusí si dostatečně porozumět. Úspěšná komunikace totiž vyžaduje také porozumění skrytým výrazům a nuancím, které jsou spojeny spíše s kulturním kontextem než se znalostí slovíček. „Nejen jazyk, ale celý proces komunikace je ovlivněn kulturou.“ (Janebová et al., 2010, s. 9) K jeho zvládnutí však potřebujeme určité dovednosti a postoje.

## 2.4 Osvojení schopností interkulturní komunikace

*Interkulturní komunikace je komunikační proces mezi subjekty přináležejícími k rozdílným kulturním systémům a vstupujícími do tohoto procesu s odlišnými, kulturou determinovanými kognitivními a emocionálními strukturami, s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.* (Lehmannová, 2000, s. 17)

Pojem interkulturní komunikace je reflexí reálně existujícího jevu, který se vyskytuje každodenně a jeho významnost v důsledku globalizačních tendencí stále roste.

V současné době je zájem o komunikační chování příslušníků jiných etnik a kultur projevován hlavně ze sociální sféry, a do té patří i veřejná správa. Odborníci z této oblasti si začali uvědomovat, že efektivnost práce liniových pracovníků veřejné správy závisí kromě jiného, i na stylu komunikace s klienty těchto úřadů. Komunikujícími stranami jsou však v naší multikulturní společnosti i lidé příslušející k odlišným kulturám a mluvící i myslící v odlišných jazycích. Toto poznání vedlo k vytváření popisu kulturních specifických komunikací, které uvádějí zvláštnosti komunikačního chování obyvatel evropských a jiných zemí. (Průcha, 2010, s. 37) Dle Hofstede (2006, s. 268) prochází osvojení schopností interkulturní komunikace třemi fázemi:

- uvědoměním
- osvojením znalostí
- osvojením dovedností

Uvědomění spočívá v poznání, že máme jiné nastavení mysli než ti druzí, kteří vyrostli a byli vychovávaní v odlišném prostředí, ale to nijak nesnižuje jejich úroveň. Po tomto uvědomění musí následovat znalost. Pokud chceme spolupracovat s jinými kulturami, potřebujeme o nich něco vědět. Možná nebudeme nikdy sdílet jejich hodnoty, ale můžeme alespoň rozumově pochopit, v čem se jejich hodnoty liší od našich a příště už je můžeme dokonce předjímat. Tato schopnost je jednou z kompetencí k efektivní interkulturní komunikaci, je to třetí fáze postupu, která nám odkrývá mnohé nejasnosti.

Interkulturní komunikaci tedy lze vyučovat. Riziko neúspěchu je samozřejmě vždy. Týká se to lidí bezdůvodně nadřazených, s nízkou osobní tolerancí, s rasistickými sklony a těch, kteří nechtějí opustit svá vnitřní přesvědčení. Lidé zmíněných typů se nejspíše nehodí pro pozice, kde předpokládáme nutnost interkulturních dovedností. (Hofstede, 2006, s. 263 – 269) Způsob výuky může probíhat dvěma způsoby. Ten první se soustřeďuje na osvojení si znalostí o druhé kultuře, seznamuje s geografii zemí, s její historií, zvyky a také s tím, co se musí a co se nesmí, jak se tam dá žít a přežít. Jsou to velmi užitečné informace, ale dostatečně motivovaný jedinec si je může sám najít v knihách nebo na internetu.

Druhý způsob výcviku v interkulturní komunikaci se specifikuje více na poznání a obecné znalosti o rozdílech kultur. Trénink poznání se zaměřuje na vlastní mentální nastavení daného člověka a možné odlišnosti od jiných kultur. Toto sebepoznání se může uplat-

nit v prostředí každé cizí kultury nebo při setkání s lidmi, kteréhokoliv etnika. Každý si může rozvíjet svou kulturní vnímavost v bezpečném prostředí za spolupráce interkulturních trenérů. (Hofstede, 2006, s. 270 - 271) Tung (1993, cit. podle Mikuláščík, 2008, s. 308) také doporučuje tento velmi aktuální trénink kulturního povědomí a mezikulturní citlivosti rozšířený v posledním desetiletí.

## 2.5 Bariéry v interkulturní komunikaci

Při interkulturní komunikaci naráží její účastníci často na rozdíly ve vzájemných komunikačních stylech a na rozdílné vnímání a chování, a vlivem toho může docházet k oboustranné nejistotě či komunikačním bariérám. (Morgensternová, Šulová, Schöll, 2011, s. 69).

Ting-Toomey (1999, cit. podle Morgensternová, Šulová, Schöll, 2011, s. 69) uvádí, že kognitivní disonanci (nesoulad), způsobuje odlišný komunikační styl, neznámé chování, odlišné neverbální výrazy a především cizí jazyk používaný při interkulturní komunikaci.

Barna (1998, cit. podle Morgensternová, Šulová, Schöll, 2011, s. 69) hovoří o tzv. **blocích**, které interkulturní komunikaci komplikují. Patří mezi ně:

- předpoklad podobnosti
- rozdílnost jazyků
- nesprávné interpretace neverbálního chování
- přítomnost předsudků a stereotypů
- tendence hodnotit
- vysoká úzkostnost

Uvědomění si problémů, bariér komunikace, je prvním krokem k jejich překonávání a vyrovnávání se s nimi. Komunikační bariéry mohou být interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, způsobené rušivými elementy z prostředí (např. hluk, vyrušování třetí osobou). (Mikuláščík, 2008, s. 135)

Mezi **interní bariéry** patří:

- obava z neúspěchu komunikace
- emoční prožívání
- rozdíly mezi oběma účastníky komunikace (např. interkulturní)
- bariéra v postojích vůči komunikačnímu partnerovi
- stereotypizace

- jazyková bariéra
- chyby a nedostatky ve vnímání komunikačního partnera
- mýtus etnocentrismu, tj. že „naše“ kultura je známá všem a že je to ta nejlepší kultura

### 2.5.1 Role postojů v komunikaci

Za jednu z nejdůležitějších bariér, které vědomě či nevědomě ovlivňují jednání, jsou naše postoje. „Postoj je tendence jednat pozitivně či negativně na určité lidi, situace nebo objekty.“ (Mikuláščík, 2008, s. 135)

#### Postoj má tři komponenty:

- kognitivní – to co o objektu vím, co si o něm myslím
- afektivní – vztah, prožívání mezi sebou a objektem
- konativní – připravenost jednat, reagovat v důsledku vztahu

#### Druhy postojů:

- mínění, názor, smýšlení – slovy nebo mimikou vyjádřený postoj
- víra – iracionálně a emocionálně koncipovaný postoj
- předsudek – iracionálně předem zformovaný postoj s negativním (popř. pozitivním) akcentem, který nepřipouští individualitu jedince. Příkladem negativního předsudku je určitá forma agrese vůči etnické nebo kulturní skupině. Může mít základ v osobnosti nebo ve špatné informovanosti. (Hayesová, 1998, s. 121)

#### Měření postojů

Pro měření postojů bylo vytvořeno mnoho metod, k nimž patří Likertova škála, sémantický diferenciál, sociometrie, analýza rozhovoru a také Bogardova škála sociální vzdálenosti, která měří rasismus a jiné etnické předsudky. Skládá se z výroků, které mají ukázat jakou sociální vzdálenost, blízký kontakt a vztah by respondent toleroval či akceptoval se členy jiných etnik a kultur. (Hayesová, 1998, s. 114)

Postoje hrají důležitou roli v sociálním přizpůsobování, interakci a také efektivní komunikaci. Je obrazem sebepojetí člověka a jeho hodnot, ale slouží také jako ochrana před úzkostí nebo ohrožením. Součástí našich postojů a další významnou bariérou interkulturní komunikace jsou také **stereotypy**.

### 2.5.2 Stereotypy a předsudky v komunikaci

„Stereotypy jsou formy iracionálně založeného posuzování jednotlivců, skupin, národů“ (Lippmann, 1922, cit. podle Mikuláščík, 2008, s. 139). Posuzování se týká skupiny lidí, které mají něco společného, nějaký společný znak. Je to klasifikování lidí podle nějakých povrchních vlastností, které jsou do určité míry společné všem členům komunity. Do určité skupiny je jedinec zařazen na základě předem stanovených kritérií. Čím méně máme informací, tím snadněji se uchylujeme ke stereotypům. Kosek (2004, s. 208 – 209) definuje stereotypy jako „nadměrné zevšeobecnění, tj. připsování určitých znaků osobě z určité skupiny“. Postoje a stereotypy akceptované společností jsou známé většině jejich členů a výrazně ovlivňují jejich chování vůči různým etnickým menšinám. (Hayesová, 1998, s. 74) Stereotypy nejsou neměnné, jejich změna však probíhá pozvolna. Může k ní dojít na základě nějaké silnější emoční zkušenosti nebo situačního kontextu, ve kterém určitou osobu uvidíme. Stereotypům se dá předcházet:

- racionálním prověřováním svého hodnocení druhých
- získávání nových poznatků a informací
- bránit se podléhání tlaku skupinového myšlení

Velmi problematické však je, když si člověk není používání těchto prvotních zjednodušení, tedy stereotypů, vědom. Pak se může snad stát, že se ze stereotypů stanou **předsudky**.

Vytváření předsudků spočívá v utváření předpojatých nebo negativních soudů o člověku či skupině. Ani vzdělání nezabrání tvorbě předsudků, původ takových postojů je většinou výchovou v rodině, kde tvrdá disciplína vede k vytváření autoritářské osobnosti. Člověk si toho nemusí být ani vědom. Předsudky jsou rigidní (těžko se mění), konstantní, emotivně zabarvené a neodráží realitu. (Janebová a kol., 2010, s. 46) Jinou definici předsudků uvádí Průcha (2004, s. 67): „Jsou to představy, názory a postoje, které určití jednotlivci či skupiny osob, zaujímají k jiným skupinám nebo k sobě samým.“ G. W. Allport (2004, s. 97) uvádí myšlenku: „Největší jistotu máme v jedné věci: lidé, kteří odmítají jednu cizí skupinu, mají s největší pravděpodobností sklon odmítat i jiné.“

Kdo pracovně přichází do styku s lidmi z jiných kultur, je zpravidla přesvědčen, že už jen tím je chráněn proti vytváření předsudků. Psychologický výzkum však dokázal, že opak je pravdou. Častý pracovní kontakt s lidmi jiných kultur předsudky ještě posiluje. Důvodem je to, že lidé mají tendenci vnímat zvláště ty způsoby chování, které potvrzují jejich zaujatost, a jestliže představa koresponduje s předsudkem, ještě to jejich mínění utvrdí. Dokládají to přímou zkušeností. (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 43)

### 2.5.3 Percepční chyby v procesu komunikace

Další významnou bariérou jsou **chyby a nedostatky ve vnímání** komunikačního partnera. Sociální vnímání má subjektivní charakter, není pouze racionální. Existuje řada chyb, které ovlivňují jeho kvalitu, pokud si je však člověk neuvědomuje, nemůže se jim ani vyvarovat. Mezi časté percepční chyby patří:

- *haló efekt* – chyba vznikající na základě prvního dojmu
- *efekt posledního dojmu* – mylné vnímání, pokud si nepamatujeme konkrétní předchozí dojmy
- *projekce* – vnímající projektuje do sledovaného jedince své vlastní vzorce chování, vlastní klady i nedostatky
- *favoritismus* – preferování některých jedinců, nadhodnocení vůči ostatním
- *sériový efekt* – vliv velkého množství vjemů, dochází k určité otupělosti, kdy vnímající přestává rozlišovat
- *efekt mírnosti* – podceňování a přehlížení drobných nedostatků a naopak přeceňování drobných úspěchů  
(Výrost, Slaměník, 2008, s. 183)
- *předčasná generalizace* – vnímající se nechá ovlivnit jedním nebo dvěma podněty natolik, že je zobecňuje na všechny další projevy chování
- *dialela* – na základě jedné pozitivní nebo negativní vlastnosti usuzujeme na jiné pozitivní či negativní vlastnosti, aniž by spolu souvisely (Mikuláščík, 2003 s. 27)

Efektivní interkulturní komunikace je založena na vzájemném respektování partnerů, přičemž dochází k účelné výměně informací mezi subjekty. Ti musí mít kompetence k tomu, aby informace správně kódovali a dekódovali, ale také dokázali poskytnout i akceptovat zpětnou vazbu partnera. Zpětná vazba se netýká jen osoby, ale především předmětu jednání, omezuje nejistotu vyplývající z komunikačních stylů a interpretačních schémat různých kultur. Vytváří pozitivní myšlení, tvořící páteř úspěšného výsledku komunikace. (Hrbek, 2008, s. 12)



### 3 KOMPETENČNÍ PŘÍSTUPY NA ÚŘADĚ PRÁCE

V této kapitole seznámíme s novou strukturou úřadů práce, přiblížíme rozmanitost etnického a národnostního složení současných i potencionálních klientů úřadu práce a rizika komunikace v této oblasti veřejné správy.

#### 3.1 Nová koncepce úřadu práce

Od 1. 4. 2011 nabyt účinnosti nový zákon 73/2011 Sb., kterým se změnila struktura a kompetence úřadů práce. Důvodem nového organizačního uspořádání je dosažení efektivnosti a úspornosti na úseku služeb zaměstnanosti. Zákonem se zřídil Úřad práce České republiky, který je správním úřadem s celostátní působností. Sídlem Úřadu práce je Praha, nadřízeným orgánem Ministerstvo práce a sociálních věcí. Skládá se z generálního ředitelství, pobočky pro hlavní město Prahu a krajských poboček, jejichž součástí jsou kontaktní pracoviště. Většinou se jedná o dřívější úřady práce na úrovni okresů. (MPSV ČR, 2011, [online])

Úřady práce jsou součástí veřejné správy ČR, patří mezi tzv. dekoncentrované orgány státní správy (specializované orgány odvozené od ústředních orgánů). Jsou specializované především na úsek státní správy v oblasti zaměstnanosti a jejich činnost je dána zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. V systému úřadů práce mají největší význam krajské pobočky se svými kontaktními pracovišti, protože jsou nejbližší veřejnosti a mají úzký styk s občany. Těžištěm činnosti krajských poboček je zprostředkování zaměstnání uchazečům o práci, ale plní i další úkoly v oblasti zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a státní sociální podpory. (Jouza, 2011, [online])

#### 3.2 Zprostředkování zaměstnání jako stěžejní činnost

Nezaměstnanost se v tržním hospodářství stala samozřejmostí. Je to problém, který řeší klienti úřadu práce především. Práce je důležitou součástí života lidí. Nejen že lidem zajišťuje prostředky pro uspokojování potřeb, je to i příležitost pro sociální vztahy a interakci. Na základě celé řady výzkumů bylo prokázáno, že nezaměstnanost oslabuje duševní stav. (Buchtová-Šmajsová, 2002, cit. podle Mikuláščík, 2008, s. 116) Ale její důsledky jsou mnohem větší. Nezaměstnaný člověk ztrácí určitý životní standard, svou odbornou kompetenci (tento pocit je tím silnější, čím větší kvalifikaci člověk má), ztrácí přátele a možnost s nimi komunikovat na stejné společenské úrovni. Objevuje se strach a frustrace, podráž-

děnost, snižuje se sebeúcta a sebedůvěra k sobě samému. Nezaměstnaný ztrácí cit k času, objevuje se apatie, rezignace, sociální izolace, nespokojenost s životem, zvýšená agresivita, kriminalita, alkoholismus, psychosomatická onemocnění a psychické nemoci. S těmito problémy se potýká řada klientů úřadu práce a ovlivňují jejich jednání a komunikaci při setkání s liniovými pracovníky ÚP.

### **3.3 Klienti úřadu práce**

Komunikace může být problémová i s občany české národnosti, ale ještě větší úskalí přináší setkání s příslušníky jiných národnostních menšin, s občany Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru a cizinci, kteří vstupují do této interakce se svými specifickými kulturními odlišnostmi. V následujících podkapitolách blíže seznámíme s potencionálními klienty úřadu práce v České republice, kteří spolu s občany české národnosti vstupují na trh práce.

#### **3.3.1 Národnostní menšiny v ČR**

Z hlediska sociokulturního se pojem národnostní menšina překrývá s definicí etnické skupiny, resp. etnické menšiny na území určitého státu. Příslušníkem národností menšiny jsou občané České republiky, kteří se hlásí k jiné než české národnosti, žijí na území ČR ve společenství občanů odlišujících se zpravidla společným etnickým původem, jazykem, kulturou a tradicemi. Projevují vůli být považováni za národnostní menšinu za účelem společného úsilí o zachování a rozvoj vlastní svébytnosti. Práva národnostních menšin a působnost státních institucí ve vztahu k nim vymezuje zákon č. 273/2001 Sb., o právech příslušníků národnostních menšin. V současné době je v ČR uznáno 12 národnostních menšin: bulharská, chorvatská, maďarská, německá, polská, romská, rusínská, ruská, řecká, slovenská, srbská, ukrajinská. Někdy je k nim přidávána ještě národnostní menšina židovská a vietnamská, ty ale státem uznány nejsou. (Schambergerová, Pelikánová, 2011, [online])

#### **3.3.2 Občané EU, EHP a Švýcarska na trhu práce v ČR**

Zákon 435/2004 Sb., o zaměstnanosti staví občany EU (státní příslušníky členských států EU), EHP (státní příslušníky Evropského hospodářského prostoru) a Švýcarska a jejich rodinné příslušníky na roveň občanů ČR. Rodinní příslušníci občana EU mají volný přístup na trh práce bez ohledu na svoji státní příslušnost. Za rodinného příslušníka, který má volný přístup na trh práce, se považuje:

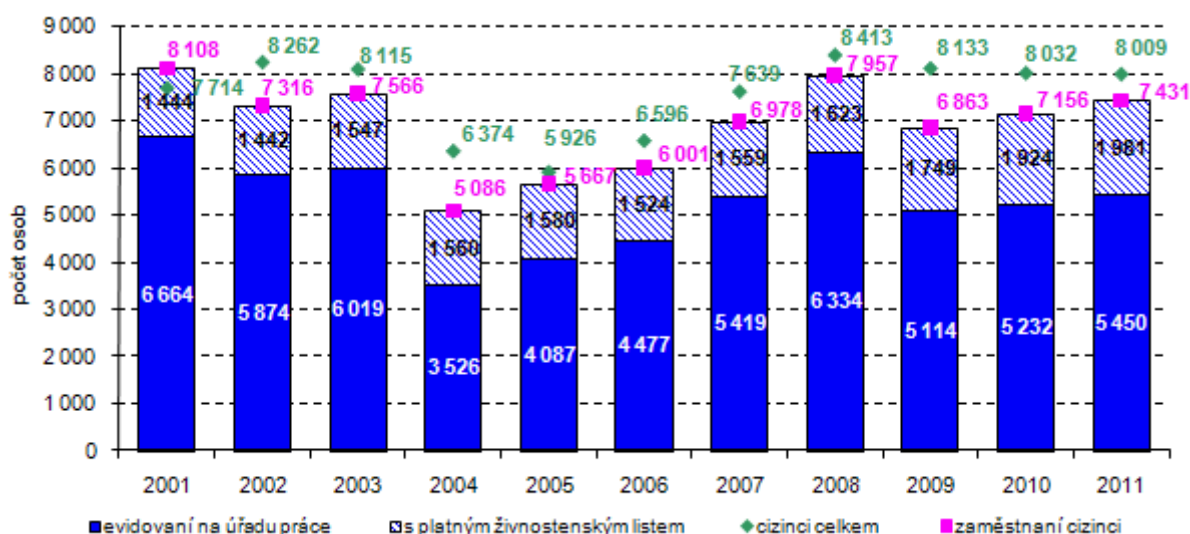
- manžel/ka, registrovaný partner
- dítě manžela občana EU, pokud je toto dítě mladší 21 let
- rodič občana EU, je-li tento občan EU mladší 21 let
- nezaopatřený přímý příbuzný ve vzestupné nebo sestupné linii
- nezaopatřený přímý příbuzný ve vzestupné nebo sestupné linii manžela občana EU
- osoba žijící s občanem EU ve společné domácnosti
- osoba, která se není sama o sebe schopna postarat ze zdravotních důvodů bez osobní péče občana EU

Stejně právní postavení jako občané České republiky mají i občané Norska, Lichtenštejnska a Islandu, jelikož patří do EHP, dále občané Švýcarska a jejich rodinní příslušníci, a proto nepotřebují pro účely zaměstnání na území ČR pracovní povolení. (MPSV, 2009, [online])

### 3.3.3 Cizinci na trhu práce v ČR

„Cizincem se pro účely zaměstnávání rozumí fyzická osoba, která není státním občanem České republiky, občanem Evropské unie ani jeho rodinným příslušníkem.“ (Zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti [online])

Graf 1. Cizinci ve Zlínském kraji v letech 2001 až 2011 (stav k 31. 12.) (Český statistický úřad, 2013, [online])



Pobyt cizinců v České republice se řídí zákonem č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců, a zčásti i zákonem č. 325/1999 Sb., o azylu, ve znění pozdějších úprav. Vstup a pobyt na zemí ČR je v kompetenci Policie ČR, Ministerstva vnitra ČR a Ministerstva zahraničí ČR. Cizinec smí na území ČR pobývat přechodně nebo trvale.

**Pokud cizinci v ČR nemají trvalý pobyt nebo nejsou-li azylanty, nemohou se zaevidovat na úřadě práce,** nemají nárok na podporu v nezaměstnanosti, a to i přesto, že zde platí daně a odvádějí sociální pojištění. Většinou jsou držiteli pracovního povolení na konkrétní pracovní místo a se ztrátou zaměstnání, jim zaniká nárok na povolení k pobytu v ČR. Cizinci vstupují díky legislativě ČR do naší země za účelem zaměstnání na základě již předem sjednaných pracovněprávních vztahů buď jako zaměstnavatelé nebo zaměstnanci. Přicházejí s představou o práci, na kterou mají kvalifikaci nebo zkušenosti ze své původní země, realita je často zcela jiná. Jejich vstup na trh práce je stejně jako u občanů ČR ovlivněn mnoha společenskými, hospodářskými a individuálními faktory.

Jako zaměstnanci vstupují cizinci na trh práce buď jako odborníci na základě zvláštního povolení, kterým může být „zelená karta“ nebo „modrá karta, nebo na základě pracovního povolení, které musí mít vyřízeno už před příchodem do ČR.

Cizinci vstupující na trh práce v ČR musí kromě legislativních a administrativních bariér, překonávat především bariéry sociokulturní. Příchozí cizinci neznají konkrétní podmínky zaměstnávání u nás, zdejší zvyky, často nemají uznané vzdělání, kterého dosáhli ve své zemi, potýkají se s neznalostí jazyka. Tyto komplikace jsou mnohdy příčinou jejich rozhodnutí, zvolit jinou formu práce než je zaměstnání: podnikání nebo práci v jiných podmínkách než ošetřuje zákon o zaměstnanosti ČR. A právě v těchto sférách je důležitá kontrolní činnost úřadů práce pro odhalení nekalých praktik některých zaměstnavatelů, nelegálního zaměstnávání a tzv. švarcsystému. (Czechkid, 2011, [online])

Velká část cizinců však vstupuje na území ČR i za jiným účelem pobytu než je zaměstnání – sloučení rodiny, podnikání, studium, žádost o azyl, apod.

Souhrnem lze říci, že kontaktu s úřady se cizinci stejně nevyhnou, rozhodující jsou pouze specifika typu jejich pobytu, a tím příslušnost k určité oblasti veřejné správy.

### **3.4 Komunikace pracovníků úřadu práce s veřejností**

Z průzkumů opakovaně prováděných různými agenturami i z názorů běžně prezentovaných na sociálních sítích vyplývá, že řada občanů má o fungování správních úřadů, tedy i úřadu práce, velmi nepřesné informace. Často se v kontextu výkonu funkcí těchto úřadů

můžeme setkat s pojmy jako přebujelost, byrokratičnost a podobnými negativními označeními, zatímco jsou pracovníci těchto úřadů plně vytíženi. Důležitou roli zde hraje i obecná informovanost občanů o činnostech, které na úřadech práce probíhají. Příčinou těchto problémů mohou být chyby v komunikaci úřadů s občany, ale také nezájem o bližší informace týkající se role úřadu práce v systému veřejné správy.

Tato asymetričnost informací ve vztahu úřad – občan dokládá významnost správně vedené komunikace s veřejností. Právě citlivá a profesionálně vedená komunikace, stejně tak jako maximální transparentnost probíhajících procesů ovlivňuje bezprostřední výkon funkcí úřadů, ale je důležitá i pro opodstatnění existence samotného úřadu práce z dlouhodobého hlediska. (Pomahač a kol., 2013, s. 132) Pro vztah vzájemné spolupráce oblasti správy a občanů, pro správnou funkci tohoto systému je základním principem vzájemná důvěra. (Thies, 2002, cit. podle Pomahač a kol., 2013, s. 132) Kley (2008, cit. podle Pomahač a kol., 2013, s. 132) si klade otázku, zda je stávající systém veřejné správy, charakteristický malou mírou vzájemné důvěry, důsledkem „ducha doby“. Navrhuje posun od stávajících systémů označovaných jako Corporate-Governance ke kultuře budování vzájemné důvěry. Je patrné, že fenomén komunikace s veřejností je zatížen mnoha problémy, které na první pohled nejsou viditelné a probíhají na pozadí pozorovaných jevů.

Některé studie ukazují, že převládající kontrolní funkce úřadů je závažným problémem vztahů s klientem a může vychylovat celkový charakter komunikace. Je zde riziko vzniku „kontrolního paradoxu“. Jedná se o psychologický problém, který se může vyvinout při jakékoli lidské činnosti a pro jeho vznik jsou v literatuře uváděny tyto rizikové faktory: (Pomahač a kol., 2013, s. 134 – 135)

- formální mechanická kontrola, kontrolovaný ji vnímá jako ztrátu svéprávnosti
- potlačování přirozených prvků v chování jedince, vynucení pasivního postoje, atmosféra trvalé nejistoty, podřízenosti rozhodnutím úřadu

Existenci tohoto jevu na úřadech lze zabránit právě citlivým přístupem ke klientovi, správně zvládnutou sociální komunikací.

### 3.4.1 Komunikace zaměřená na člověka

„Plně porozumět myšlenkám a pocitům druhého včetně významů, které pro něho mají, a být tímto druhým člověkem také sám plně chápán, to je jeden z nejhodnotnějších a nejvzácnějších lidských prožitků“ (Rogers, 1961/1985, s. 315, cit. podle Motschnig, Nykl, 2011, s. 59).

Komunikace zaměřená na člověka je založena na teorii amerického psychologa Carla Rogerse, který je přesvědčen, že lidé se dokážou konstruktivně dále vyvíjet, pokud mají k dispozici příslušné mezilidské klima. Charakterizuje ji jako:

- závislou na postoji (attitude – based)
- určenou vztahem (relationship-driven)
- zaměřenou na proces vývoje (development-process-oriented)

Zdravá, konstruktivní komunikace představuje pro oblast veřejné správy jeden z nejdůležitějších, a stále ještě nedořešených úkolů. Komunikace zaměřená na člověka vychází z postoje vyznačujícího se pozorností a respektem ke komunikačnímu partnerovi. Orientuje se na hluboké porozumění sobě, svým vlastním postojům, ale i postojům druhých. Tyto postoje: **přijetí, empatického porozumění, kongruence** (opravdovosti), jsou nazývány „Rogersovy proměnné“ neboli dispozice a jsou základem každého výrazu, existují spolu s ním. (Motschnig, Nykl, 2011, s. 21)

Nelze však zpochybnit, že pro náročné profesní situace jsou nezbytné specifické dovednosti, vzdělání, praxe a vědomosti. Jednou z největších výzev pro pracovníky, kteří komunikují s klienty, je dosáhnout spolupůsobení lidské a profesní kompetence. Jak vyplývá z výše uvedeného, lze komunikaci zaměřenou na člověka jen stěží realizovat v situacích, kde převládá manipulace a autoritativní řízení, neosobní přístup a interakce je používána k uplatňování moci. Taková komunikace znamená pro druhou stranu výrazné omezení.

Kvalita komunikace je v popředí zájmu veřejné správy, může být tedy považována za klíčovou kompetenci, která dle Fischera (2001, cit. podle Motschnig, Nykl, 2011, s. 21) „překračuje kultury a disciplíny a je v naší společnosti propojené sítí vyžadována ve zvýšené míře“. Dobrou komunikaci je nutné řídit zevnitř, aby byla přirozená a účinná. K tomu je potřebné porozumění sobě samým. Pokud je vyjadřování jasné a přiměřené situaci, dává to druhému šanci lepšího pochopení. „To platí v kontextu vlastní kultury, rodiny, profesní oblasti, ale i interkulturně, protože dispozice zaměřené na člověka mohou podporovat porozumění i napříč kulturami“. (Motschnig, Nykl, 2011, s. 22)

Postoje zaměřené na člověka lze považovat za jádro srozumitelné interkulturní komunikace. (Fischer, 2001, cit. podle Motschnig, Nykl, 2011, s. 60) Tato Rogersova teorie se rozšířila na všechny kontinenty a interkulturní workshopy a potvrdila svůj význam i v mezinárodní mírové práci.

Komunikace, stejně jako jakékoli jiné chování, může během života zrát, pokud jí k tomu poskytneme prostor. Je jednou z klíčových kompetencí zaměstnanců veřejné správy a jako každá kompetence se vztahuje k nějaké činnosti a díky tomu je pozorovatelná v rovině chování. To je jeden z nejdůležitějších přínosů kompetenčního přístupu.

### 3.5 Kompetenční přístupy v praxi

Od počátku sedmdesátých let minulého století nastává rychlý rozvoj kompetenčního přístupu v praxi. Cílem bylo pracovní úspěšnost jednotlivců i týmů nejen vhodně popsat a změřit, ale také ji dokázat předvídat, monitorovat a modelovat. Vznikla celá řada koncepcí, přístupů a modelů, které však nejsou jednotné a protože jsou kompetence poměrně dynamickým fenoménem a mění se s vývojem společnosti, se změnami požadavků na trhu práce, bude jejich sjednocení komplikované i v budoucnu. (Mlčák, 2005, s. 31). Kompetenční přístup se rozšířil do oblastí sociální práce, veřejné správy, zdravotnictví. Jeho aplikace však naráží na řadu bariér. Tyto oblasti přímé práce s klienty jsou velmi závislé na individuální situaci, ve které vzájemná interakce obou stran probíhá. Současné kompetenční modely vycházejí z popisu pracovní činnosti či ze způsobů pracovního chování, ale nejsou založeny na důsledném hodnocení pracovního výkonu. Profesionální výkon v těchto pomáhajících profesích je vzhledem k různorodosti a proměnlivosti řešených sociálních problémů naplňován poměrně rozsáhlým souborem činností, které se variabilně mění dle aktuální kumulace řešených případů. Snaha o dosažení změn v problémové situaci klientů se obtížně promítá do kompetenčních modelů. Mnohé pracovní činnosti sociálních pracovníků, pracovníků veřejné správy a všech pomáhajících profesí mají pro svou komplexnost, improvizaci a kreativní povahu obtížně měřitelný charakter. Nelze je jednoduše rozčlenit na sekvence a podřídít je výkonovým kritériím, která jsou jasně definovaná, jak je to možné učinit v jiných profesích. (Mlčák, 2005, s. 42)

**Kompetence úředníků státní správy dle Mlčáka (2005, s. 43) zahrnují:**

- **osobní chování**
- **vlastnosti osobnosti důležité pro výkon**
- **volní vlastnosti osobnosti**
- **morální vlastnosti**
- **schopnosti a dovednosti (pro danou činnost, pro řízení)**
- **požadavky na další profesní rozvoj**
- **znalosti/vědomosti významné pro konkrétní činnost**

Tento model vystihuje vztah zaměstnanců (vstupy/výstupy) a jejich kvalifikací, jako specifických a diferencovaných požadavků na jednotlivé profesní skupiny.

### 3.5.1 Trénink interkulturních kompetencí

Vysoký podíl praxe v rámci tréninkových programů klíčových kompetencí pomáhá naučit se, respektive dále rozvíjet strategie, které činí vlastní profesní kariéru úspěšnou. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 47)

Existuje řada technik pro výcvik interkulturních kompetencí. V anglicky psané literatuře se nejčastěji setkáváme s pojmem „cross-cultural training“, volně přeloženo „interkulturní trénink“. V našem pojetí se jedná spíše o trénink interkulturních kompetencí.

Downs (1991, cit. podle Janebová, 2010, s. 53-54) sestavil čtyři modely výcviku:

- intelektuální model – teoretické školení o cizí kultuře
- simulační model – praktická konfrontace s možnými praktickými situacemi
- model sebeuvědomění – pro pochopení cizí kultury je nutné kriticky pochopit sebe
- model kulturního uvědomění – poznání cizích hodnot, postojů a vzorců chování

Interkulturní výcviky se snaží u účastníků usměrňovat projevy egocentrismu, ale také prohlubovat interkulturní senzitivitu.

**Interkulturní senzitivita** vyjadřuje míru naší adaptability a vnímavosti vůči cizí kultuře a vychází zejména z našeho osobnostního vybavení. Mezi důležité osobnostní rysy, které jsou pro kulturní senzitivitu předpokladem, patří orientace na lidi, vnímavost a otevřenost, empatie (schopnost vcítění se do druhého). Adaptabilita je také klíčovým prvkem a pomáhá při zpracování a přijetí nových kulturních vzorců chování. Chápeme ji jako schopnost přizpůsobit se novým podmínkám a přitom si zachovat duševní pohodu. (Janebová, 2010, s. 52) K tomu, aby byl člověk interkulturně senzitivní, musí disponovat určitými interkulturními kompetencemi, které by mu napomohly orientovat se a prosadit se v dnešní kulturně různorodé společnosti. Osvojování interkulturních kompetencí, zejména kategorie afektivních kompetencí, vede k rozvoji interkulturní senzitivity a empatie.

Multikulturní kompetence chápeme jako souhrn znalostí, dovedností a schopností, které se dají získat nebo naučit. Jedná se také o prohloubení určitých osobnostních rysů, které



vedou k tomu, že člověk zvládne jakoukoli interkulturní situaci. Jedná se např. o sebereflexi, empatii, kulturní citlivost, zvědavost, tolerování odlišnosti. (Janebová, 2010, s. 50)

*„Nauč se z teorie všechno, co můžeš, ale tváří v tvář druhému člověku na učebnici zapomeň.“*

*C. G. Jung*

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumnou část jsme zaměřili na problematiku interkulturní komunikace ve veřejné správě, konkrétně na interkulturní kompetence, kterými disponují pracovníci krajské pobočky Úřadu práce ČR ve Zlíně. Výzkum v této oblasti veřejné správy nás zajímá z důvodu profesní angažovanosti a praktických zkušeností při kontaktu s klienty jiných etnik a kultur.

Předpokládáme, že výsledky výzkumu mohou být obohacením pro samotné liniové pracovníky ÚP. Nastíní jejich silné i slabé stránky, což může být motivací k seberozvoji, popř. i k dalšímu vzdělávání v oblasti interkulturní komunikace, a tím se mohou stát interkulturně kompetentními k výkonu své profese.

### 4.1 Výzkumný problém a cíl výzkumu

Při zpracování teoretické části této bakalářské práce a v etapě přípravy výzkumu se pro vlastní zkoumání vyprofiloval výzkumný problém, který lze charakterizovat následující otázkou:

Jaké jsou interkulturní komunikační kompetence pracovníků úřadu práce a které faktory ovlivňují interkulturní adaptabilitu projevující se v komunikaci s jinými etniky a kulturami?

**Cílem výzkumu** je zmapovat interkulturní komunikační kompetence pracovníků krajské pobočky Úřadu práce ČR<sup>2</sup> ve Zlínském kraji a zjistit které faktory nejvíce ovlivňují jejich interkulturní adaptabilitu, která interkulturní komunikaci ovlivňuje.

Realizovaný výzkum je zaměřen na interkulturní kompetence z pohledu interkulturní psychologie. Faktory emoční inteligence ovlivňující interkulturní komunikaci jsou zajímavé a podnětné, jak z hlediska jejich praktického uplatnění, tak i vědeckého zkoumání.

### 4.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Pro daný výzkum jsme zvolili tyto **výzkumné otázky**:

1. Jaká je míra připravenosti<sup>3</sup> pracovníků ÚP ke zvládnutí interkulturní komunikace?

---

<sup>2</sup> Pracovníci úřadů práce budou dále v textu označováni jako pracovníci ÚP

2. Jaké bariéry identifikují pracovníci ÚP při interkulturní komunikaci s lidmi jiných kultur?
3. Ovlivňuje věk, vzdělání, délka praxe pracovníků ÚP jejich interkulturní adaptabilitu projevující se v komunikaci s příslušníky jiných etnik a kultur?

### **Hypotézy**

Vzhledem k cíli výzkumné práce byly zvoleny následující **hypotézy**:

Předpokládáme, že existuje souvislost **mezi věkem** pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti, flexibility a otevřenosti, pronikavosti vnímání, osobní autonomie.

Předpokládáme, že existuje souvislost **mezi délkou praxe** pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti, flexibility a otevřenosti, pronikavosti vnímání, osobní autonomie.

Předpokládáme, že existuje souvislost **mezi vzděláním** pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti, flexibility a otevřenosti, pronikavosti vnímání, osobní autonomie.

*Tabulka 1. Charakteristika proměnných (vlastní výzkum)*

<b>Závisle proměnné</b>	<b>Nezávisle proměnné</b>
emocionální odolnost	věk
pronikavost vnímání	vzdělání
flexibilita a otevřenost	délka praxe
osobní autonomie	

Vzhledem ke zřetelnému nepoměru v zastoupení mužů a žen ve výzkumném souboru jsme s nezávisle proměnnou „pohlaví“ v rámci výzkumu nepracovali.

---

<sup>3</sup> Připraveností k interkulturní komunikaci označujeme míru emocionální odolnosti, citlivosti vnímání v komunikaci, míru osobní autonomie a otevřenosti vůči jiným kulturám. Tyto čtyři oblasti dovedností jsou také složkami interkulturní adaptability.

### 4.3 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkum byl realizován na krajské pobočce Úřadu práce ČR ve Zlíně z důvodu nové koncepce platné od 1. 4. 2011 (zákon č. 73/2011 Sb.), která v systému úřadů práce stanovuje největší význam krajským pobočkám s jejich kontaktními pracovišti, protože jsou nejbližší veřejnosti a mají úzký styk s občany.

#### 4.3.1 Struktura krajské pobočky Úřadu práce ČR

Seznámení se strukturou a činnostmi krajské pobočky ÚP jsme pokládali za důležité z hlediska objasnění výběru výzkumného souboru.

Těžištěm činnosti krajských poboček je i nadále zprostředkování zaměstnání uchazečům o práci, kde se postupuje podle zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. (Jouza, 2011, [online]). Nová koncepce rozšířila kompetence úřadu práce o oblast sociálních dávek, sociální podpory a pomoci v hmotné nouzi.

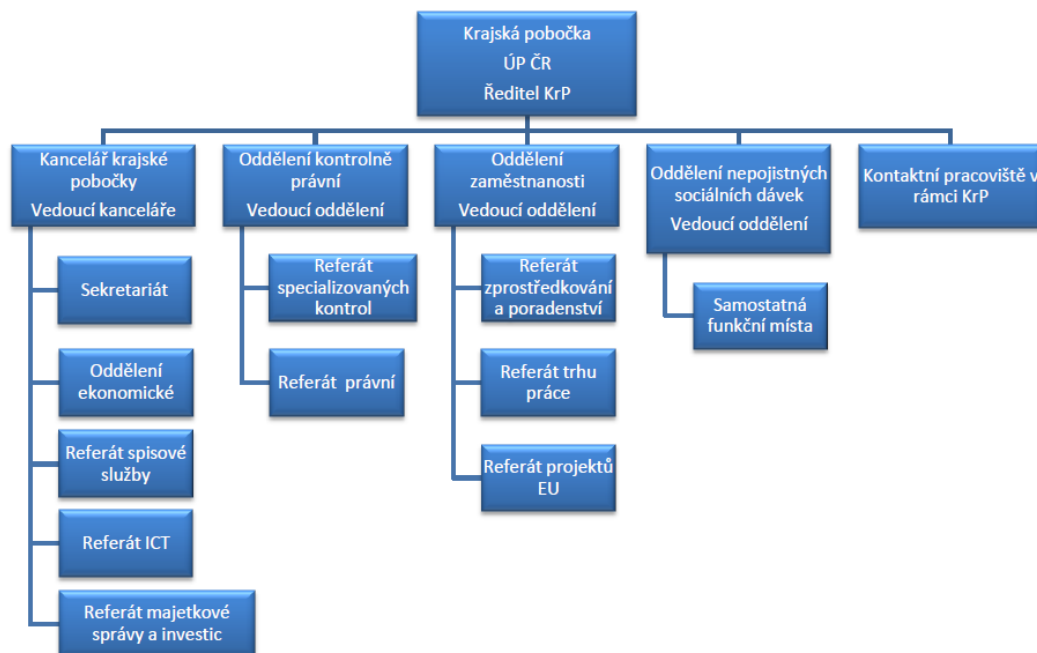
Úřad práce České republiky – krajská pobočka ve Zlíně plní úkoly v těchto oblastech:

- zaměstnanosti
- ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele
- státní sociální podpory
- dávek pro osoby se zdravotním postižením
- příspěvku na péči a inspekce poskytování sociálních služeb
- pomoc v hmotné nouzi

Organizační struktura krajské pobočky ÚP ve Zlíně zabezpečuje úzkou provázanost a co nejlepší dostupnost služeb zaměstnanosti a sociální pomoci občanům prostřednictvím svých 13 kontaktních pracovišť:

Bystřice pod Hostýnem, Holešov, Kroměříž, Karolínka, Otrokovice, Rožnov pod Radhoštěm, Slavičín, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Valašské Klobouky, Valašské Meziříčí, Vsetín, Zlín

Obrázek 4. Organizační struktura krajské pobočky ÚP ČR (MPSV, 2013, [online])



#### 4.3.2 Výběr prvků do výzkumného souboru

Základní soubor tvoří všichni pracovníci krajské pobočky Úřadu práce ČR ve Zlíně, tedy i pracovníci kontaktních pracovišť, které jsou její součástí.

Vzhledem k velikosti základního souboru (506 pracovníků) jsme nerealizovali původně zamýšlený exhaustivní výběr, jelikož by byl časově i ekonomicky náročný. Zvolili jsme **prostý náhodný výběr** jednotlivých prvků výzkumu. Charakteristickým rysem tohoto výběru je, že všechny prvky souboru mají stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány (Chráška, 2007, s. 20). Předpokladem je existence opory výběru. V našem náhodném výběru byla tato podmínka splněna, jelikož jsme prostřednictvím personalistky krajské pobočky ÚP ve Zlíně získali informace o organizační struktuře všech kontaktních pracovišť i počtu pracovníků.

Výzkumu se aktivně zúčastnilo 103 pracovníků krajské pobočky Úřadu práce ČR ve Zlíně. Demografické údaje respondentů, získané z dotazníků, jsme přenesli do tabulek a grafů pro přehlednost o výzkumném souboru.

Tabulka 2. Věková struktura respondentů (vlastní výzkum)

	Věk <sup>4</sup>			celkem
	mladší dospělost	střední dospělost	starší dospělost	
<b>žena</b>	34	25	31	90
<b>muž</b>	6	0	7	13
<b>celkem</b>	40	25	38	103

Výzkumný soubor je z hlediska rozdělení podle období stádií dospělosti rovnoměrný. Respondenti ve věku mladší dospělosti, tj. 20 – 34 let, tvoří 39 %, ve věku střední dospělosti, tj. 35 – 45 let, 24 %, a ve věku starší dospělosti, tj. 46 – 60 let, je to 37 %.

Tabulka 3. Délka praxe respondentů (vlastní výzkum)

	Délka praxe (v letech) <sup>5</sup>			
	1 – 3	4 – 7	8 - 15	16 - 25
<b>žena</b>	30	20	25	15
<b>muž</b>	5	4	2	2
<b>celkem</b>	35	24	27	17

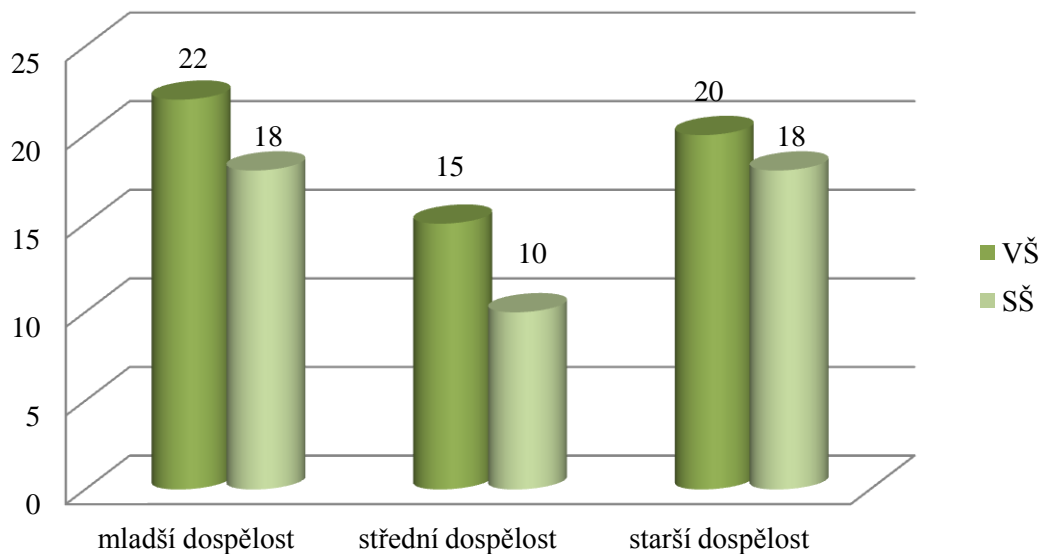
Délka praxe respondentů je ve výzkumném souboru celkem souměrně rozložena v jednotlivých kategoriích. Ve fázi tzv. vstupu a socializační fázi (Štikar, 2003, s. 62) se nachází 57,3 % respondentů. Zbývající procento respondentů 42,7 disponuje (jak předpokládáme dle uvedené délky praxe) již potřebnou mírou praktických zkušeností, o kterou doplnili své teoretické znalosti.

Podíl mužské populace je ve výzkumném vzorku nízký, pouze 12,6 %, a proto se rozdělením dle pohlaví již nebudeme zabývat a výzkumný soubor budeme brát jako celek.

<sup>4</sup>Pro porovnání vlivu jednotlivých období věku respondentů jsme použili rozdělení období dospělosti dle Vágnerové (2007, s. 142).

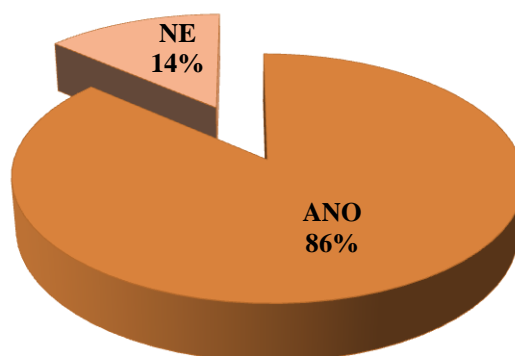
<sup>5</sup>Při rozdělení délky praxe na intervaly jsme se inspirovali rozdělením praxe podle Štikara (2003, s. 62) na fázi vstupu, socializační fázi, fázi kariéry a její udržování, ústupu.

Graf 2. Rozložení vzdělání podle věku (vlastní výzkum)



Výše uvedený graf svědčí o dobré úrovni vzdělanosti pracovníků ÚP, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, a to ve všech věkových kategoriích. Za pozornost stojí celkem srovnatelné procento vysokoškolsky vzdělaných respondentů mladší dospělosti a starší dospělosti, kde bychom předpokládali znatelný rozdíl. Odpovídá to trendu posledního desetiletí, kdy dochází k nárustu počtu zaměstnanců veřejné správy v produktivním věku, kteří si doplňují vysokoškolské vzdělání, což lze považovat za velmi pozitivní přínos pro zkvalitňování jejich profesních kompetencí.

Graf 3. Kontakt s příslušníkem jiného etnika (vlastní výzkum)



Na otázku: „Přišel/a/ jste během své praxe do kontaktu s příslušníkem jiného etnika nebo kultury?“ odpovědělo 86 % respondentů kladně, pouze 14 % záporně. Tato otázka byla polytomická, takže nabízela ještě možnost uvedení národnosti klientů. Respondenti



uvedli překvapivé množství - 26 jmen příslušníků národů, se kterými přišli do kontaktu při své praxi na ÚP. Nejvíce se vyskytovala národnost romská, ukrajinská, vietnamská, mongolská. Zajímavé je zjištění, že žádný z respondentů neuvedl národnost slovenskou, přestože je v evidenci uchazečů o zaměstnání velké procento Slováků. Lze soudit, že občany slovenské národnosti nepovažují naši respondenti za příslušníky jiné kultury. Češi a Slováci mají dodnes blízké kulturní i jazykové rysy.

Tabulka 4. *Vzdělání v oblasti interkulturní komunikace (vlastní výzkum)*

	ANO	NE
Absolvování vzdělávání	7	96
Zájem o vzdělávání	63	40
Ovládání cizího jazyka	73	30

V posledních dvou letech se většina respondentů nezúčastnila vzdělávání v oblasti interkulturní komunikace. Nepříliš uspokojivé je ale procento respondentů – 38,8 %, kteří o nabídku dalšího vzdělávání v interkulturní komunikaci zájem nemají. Vysvětlením by byla skutečnost, že 55,3 % respondentů výzkumného souboru disponuje vysokoškolským titulem a v rámci studia absolvovali multikulturní vzdělávání, jak také někteří uvádí v dotazníku, a považují je za postačující.

Naproti tomu 70,9 % respondentů ovládá alespoň hovorově některý cizí jazyk. Jazyková vybavenost je u pracovníků ve veřejné správě, kteří přicházejí do kontaktu s příslušníky jiných etnik a kultur, jedním z důležitých kritérií ve výběrovém řízení na tyto pozice. Berry (1992, cit. podle Kolman, 2005, s. 140) však uvádí, že není zatím dosti jasně řečeno, nakolik se problémy jazykové a problémy spjaté s nonverbální komunikací podílejí na nesnázích při interkulturní komunikaci.

#### 4.4 Metody sběru dat

V rámci kvantitativního designu výzkumu byly využity dvě metody sběru dat, které se jevily jako nejvhodnější pro získání objektivních informací pro empirický výzkum. Kombinovali jsme dva nástroje – standardizovaný, vědecky prověřený Inventář CCAI (Cross-cultural Adaptability Inventory) a vlastní zkonstruovaný dotazník. V obou byla použita

metoda škálování, v dotazníku i položky uzavřené a polouzavřené. U škálových položek je prezentováno určité tvrzení a po respondentovi se požaduje vyjádření stupně jeho souhlasu resp. nesouhlasu na hodnotící škále. (Chráska, 2007, s. 167)

#### 4.4.1 Inventář interkulturální adaptability CCAI

Nástroj CCAI byl vytvořen autorkami Colleen Kelleyovou, PhD a Judith Meyersovou (1995, s. 2), PsyD ve Spojených státech amerických, ve společnosti NCS Pearson v Minneapolis, se záměrem odpovědět na některé důležité otázky, týkající se života jedince v multikulturní společnosti. Český překlad, který byl poskytnut Národnímu ústavu pro vzdělávání v Praze pro projekt Rozvoj lidských zdrojů, financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, je k dispozici v knihovně tohoto ústavu. Pro použití k našemu výzkumu jsme si Inventář CCAI z knihovny zapůjčili. Tento nástroj se svým charakterem jeví jako vhodný způsob ke zkoumání kompetencí k interkulturální komunikaci. CCAI se nezaměřuje na jednu specifickou kulturu – byl vytvořen tak, aby byl použitelný pro obecnou kulturu. Přístup založený na obecné kultuře je zaměřen na univerzální aspekty kulturního přizpůsobování se. Jednotlivec, který je univerzálně adaptabilní, se dokáže přizpůsobit zvláštnostem jakékoli kultury.

Inventář obsahuje 50 položek – tvrzení, jejichž pravdivost vyznačuje respondent v šesti kategoriích na škále (viz Příloha II). V manuálu pro vyhodnocení výsledků jsou uvedeny standardizované střední hodnoty, medián jednotlivých dimenzí (viz. níže uvedená tabulka) pro porovnání s dosaženými hodnotami respondenta. Střední hodnota je vyznačena také na profilu CCAI. (Kelleyová, Meyersová, 1995, s. 4)

Tabulka 5. Medián, střední hodnota na profilu CCAI (Kelleyová, Meyersová, 1995, s. 78)

	EO	FO	PV	OA	Celkem
Střední hodnota	79.58	66.92	46.47	32.88	225.85
Medián	79	67	46	33	225
Směrodatná odchylka	8.28	7.76	4.96	3.78	19.63
Rozpětí	45–103	42–89	28–60	20–42	167–287

Poznámka: N = 653

CCAI pomáhá při zhodnocení čtyř charakteristik, které souvisejí s interkulturální adaptabilitou. Patří mezi ně: **emocionální odolnost, flexibilita/otevřenost** jiným kulturám, **citlivost vnímání, osobní autonomie**:

- **emocionální odolnost**

Situace, kdy dochází k setkávání s lidmi jiných etnik a kultur může vyvolávat pocit úzkosti, nepohodlí, strachu „z neznámého“, pocity nedůvěry. Proto je důležité umět si udržet pozitivní postoj, tolerovat silné emoce, vyrovnat s nejednoznačností a stresem a přitom si udržet sebeúctu a sebevědomí. Zahrnuje to také důvěru ve vlastní schopnosti, pozitivně reagovat na nové zkušenosti.

- **flexibilita a otevřenost**

Schopnost adaptovat se na jiné způsoby myšlení a jednání, být otevřený vůči lidem, kteří se od nás liší i vůči jejich odlišnému myšlení. Projevovat toleranci, flexibilitu a snahu dobře vycházet se všemi typy lidí.

- **pronikavost vnímání**

Pronikavost vnímání se spojuje se všímavostí ve vztazích s lidmi a vůči odlišnému, citlivost vůči verbálním i neverbálním projevům při komunikaci. Zahrnuje také vnímání kontextu komunikace, citlivost vůči tomu, jak působíme na jiné lidi a schopnost přesně komunikovat. Tuto dovednost můžeme pojmenovat jako interkulturní senzitivitu, schopnost porozumět emocím lidí, ale také schopnost objektivně interpretovat informace, tedy efektivně komunikovat.

- **osobní autonomie**

Hlavní charakteristikou této dimenze je silné vědomí vlastní identity, znát sebe sama. Schopnost uchovat si své vlastní hodnoty a přesvědčení, nést zodpovědnost za své jednání a přitom respektovat rozhodnutí druhých.

Inventář CCAI je také sebehodnotící nástroj, určený k osobnímu rozvoji v oblasti interkulturní přizpůsobivosti, proto jsme v úvodu dotazníku nabídli respondentům možnost individuálního sdělení výsledku. V případě zájmu respondenta o zpětnou vazbu, uvede v pravém horním rohu dotazníku číselný kód, který zašle na emailovou adresu uvedenou pod zprávou. Obratem obdrží výsledky svého testu. Na základě výsledků výzkumu se může rozhodnout pro další vzdělávání nebo získávání dovedností, které potřebuje k rozšíření interkulturních kompetencí.

(Kelleyová, Meyersová, 1995, s. 10-11)

#### 4.4.2 Dotazník

Dotazník pro náš výzkum byl vytvořen především pro získání demografických údajů o respondentovi, ale obsahuje i doplňující otázky, jejichž odpovědi nám poskytnou informace pro kvalifikované zodpovězení výzkumných otázek (viz Příloha I). Použili jsme zde také metodu škálování, a to u tvrzení týkajících se interakce s klienty jiných etnik a kultur, multikulturních vědomostí respondentů, ale také u tvrzení souvisejících s překážkami, které mohou bránit efektivní interkulturní komunikaci. Respondenti byli v dotazníku upozorněni, aby si přečetli pečlivě jednotlivá tvrzení a zvolili tu odpověď na čtyřbodové škále, která je jim v současné době vlastní.

Při konstrukci dotazníku jsme věnovali značnou pozornost výběru otázek týkajících se multikulturní osobnostní i vědomostní charakteristiky respondenta, aby nebyly shodné s položkami v inventáři CCAI. Několik podobných otázek bylo ponecháno záměrně za účelem vytvoření kontrolních otázek. Kontrolní položky mají za úkol prověřit věrohodnost zjišťovaných údajů. (Chráška, 2007, s. 165)

##### **Obsah dotazníku:**

- úvod – představení, zdůvodnění výzkumu, kontakt pro sdělení výsledků výzkumu
- otázky týkající se demografických údajů respondenta – věk, pohlaví, délka praxe (1 – 3) a jeho vzdělání (4 – 7)
- otázky vztahující se k bariérám v interkulturní komunikaci (8 – 12)
- poděkování za vyplnění dotazníku

V dotazníku byly použity uzavřené položky – dichotomické a polytomické a také položky polouzavřené.

Stránky inventáře i dotazníku byly označeny stejným pořadovým číslem pro přehlednost a možnost komplexního individuálního zhodnocení v případě zájmu respondenta o zpětnou vazbu.

Při studiu již realizovaných výzkumů jsme se seznámili i s rizikovým faktorem kvantitativního výzkumu metodou dotazníkového šetření, a tím je nižší návratnost dotazníků než 100% a taky skutečnost, že anonymita může svádět k neodpovědnému vyplňování dotazníků. Tyto faktory však akceptujeme vzhledem k výhodám dotazníkového šetření, a to je možnost oslovení velkého počtu respondentů v krátkém časovém úseku.

Dotazník je hojně využívaný evaluační nástroj, sloužící ke zjišťování informací od početné cílové skupiny. (Ferjenčík, 2000, s. 24)

## 4.5 Průběh výzkumu

Výzkum jsme začali připravovat a následně realizovat v zimním semestru 2012 po dohodě s ředitelem krajské pobočky Úřadu práce ČR ve Zlíně, panem Mgr. Petrem Janíčkem. Probíhal přímo na krajské pobočce Úřadu práce ČR ve Zlíně a na jeho kontaktních pracovištích v Uherském Brodě, Uherském Hradišti a ve Vsetíně, tak jak vzešlo z náhodného výběru.

Prakticky jsme prostý náhodný výběr realizovali napsáním názvů jednotlivých oddělení ÚP i míst jejich působnosti na ústřížky papíru, u kontaktních míst s malým počtem zaměstnanců jsme uvedli pouze název kontaktního místa. Každá jednotka měla tedy šanci dostat se do výběru. Z ústřížků jsme mechanickým losováním provedli výběr výzkumného souboru. U každého oddělení byl uveden počet zaměstnanců, a jelikož jsme zamýšleli distribuovat 160 ks dotazníků, v losování se pokračovalo až do dosažení tohoto počtu pracovníků. Dotazníky byly předány v tištěné podobě vylosovaným kontaktním pobočkám, resp. jejich vedoucím pracovníkům, kteří nám pomohli distribuovat dotazníkové formuláře liniovým pracovníkům ÚP. Byla zajištěna anonymita dotazníkového šetření, aby respondenti měli záruku, že zjištěné skutečnosti nebudou zneužity proti nim.

Skutečná míra návratnosti dotazníků 64,4 %, se nám jeví jako přiměřená, vzhledem k časové zaneprázdněnosti zaměstnanců ÚP. Dotazníkového šetření se aktivně zúčastnilo 103 zaměstnanců úřadu práce.

## 4.6 Způsob zpracování dat

### 4.6.1 Zpracování dat z dotazníku

Po shromáždění vyplněných dotazníků byla provedena kontrola z hlediska jejich korektnosti, dále analýza dat, jejich zpracování a vyhodnocení. Kategorizace a třídění získaných dat je nezbytným krokem před statistickým zpracováním výsledků výzkumu. (Chrásková, 2007, s. 175) Data získaná dotazníkovým šetřením byla pro přehlednost zanesena do tabulek a grafů v programu Excel a stala se podkladem pro sledované výstupy. Položky

dotazníku, týkající se vztahu k interkulturní komunikaci, jsme rozdělili do čtyř tabulek, ve kterých jsou seskupena tvrzení vztahující se k určité oblasti možného výskytu problému a překážek v interkulturní adaptabilitě posuzovatele.

#### 4.6.2 Zpracování vyhodnocených položek Inventáře CCAI

Respondenti vyznačili své odpovědi na šestistupňové škále, a tím nevědomě určili i jejich hodnoty, neboť se průpisem zaznamenaly na spodním listu inventáře, kde jsou uvedeny. Po součtu hodnot v jednotlivých dimenzích CCAI (Emocionální odolnosti, Flexibility a otevřenosti, Pronikavosti vnímání, Osobní autonomie) jsme výsledky shromáždili v tabulce (viz Příloha III). Z ní jsme čerpali údaje pro statistické zpracování, ale také četnosti hodnot v níže uvedených intervalech.

Tabulka 6. *Ekvivalenty devítibodové škály* (Kelleyová, Meyersová, 1995, s. 23)

Devítibodové výsledky	EO Výsledek	FO Výsledek	PV Výsledek	OA Výsledek	Celkem Výsledek
9	95–108	80–90	56–60	40–42	261–300
8	90–94	77–79	53–55	38–39	251–260
7	86–89	73–76	51–52	36–37	241–250
6	82–85	70–72	48–50	34–35	231–240
5	78–81	66–69	46–47	32–33	221–230
4	74–77	62–65	43–45	30–31	212–220
3	70–73	57–61	41–42	29	202–211
2	65–69	54–56	39–40	27–28	192–201
1	0–64	0–53	0–38	0–26	0–191

*Poznámka.* EO = Emocionální odolnost, FO = Flexibilita/otevřenost, PV = Pronikavost vnímání, OA = Osobní autonomie.

Výše uvedená tabulka ukazuje ekvivalenty devítibodové škály pro výsledky na čtyřech stupnicích CCAI a pro celkové výsledky. Výsledky devítibodové škály jsou standardní výsledky vyjádřené v celých číslech od 1 do 9. Mají normální rozdělení se střední hodnotou 5 a směrodatnou odchylkou 2. Výsledky devítibodové škály popisují relativní výkon ve větších blocích. Jejich výhodou je jednoduchost a nemají tendenci přehnaně interpretovat drobné rozdíly, což se někdy stává při použití ekvivalentů percentilů.

#### Způsob ověřování hypotéz

K ověření hypotéz byl použit parametrický test jednofaktorové analýzy rozptylu, někdy se používá také anglický akronym ANOVA (ANalysis Of VAriance). Tento test

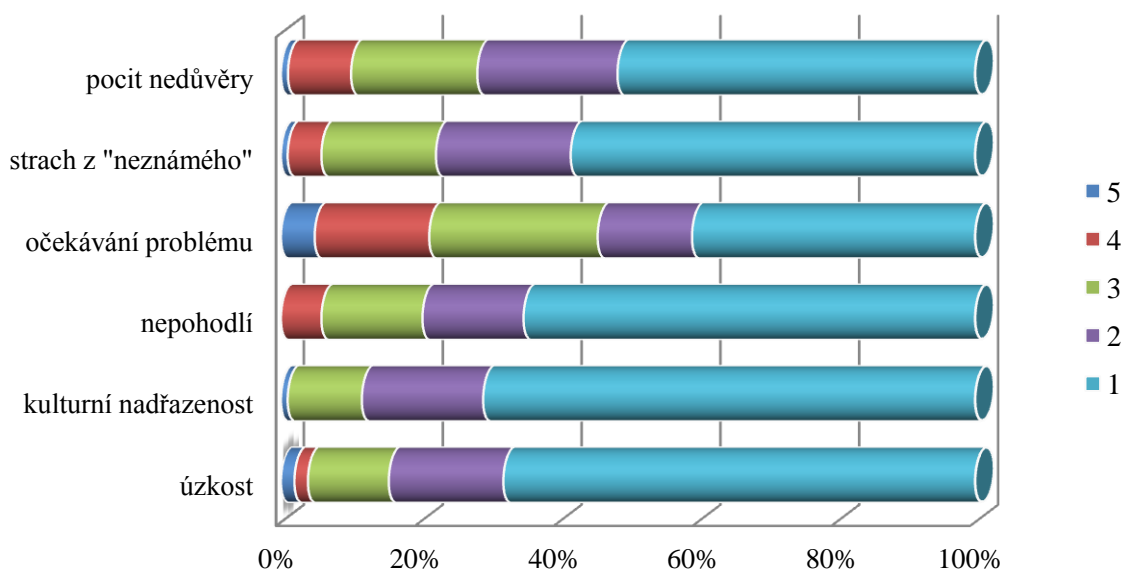
umožňuje ověřit, zda na hodnotu náhodné veličiny pro jednotlivce nebo výzkumný vzorek má statisticky významný vliv hodnota některého znaku, který se u jedince nebo výzkumného vzorku dá pozorovat. K použití této statistické metody nás vedlo zjištění, že náš výzkumný soubor pochází z normálního rozdělení a splňuje tak jeden z předpokladů použití analýzy rozptylu ANOVA. Dále byla splněna i podmínka homogenity rozptylu mezi skupinami. Pokud by nebyly splněny tyto teoretické předpoklady, nebyla by zaručena správnost výsledku. (Chráška, 2007, s. 47) Zjištěná data z Inventáře CCAI byla zanesena do tabulky v programu Excel, dále rozčleněna do stanovených intervalů a na základě nastavených vzorců propočteny průměry jednotlivých položek. Tyto údaje byly důležité pro zpracování analýzy rozptylu v počítačovém programu Statistica Base 10. Pomocí tohoto programu jsme ověřili platnost nulových hypotéz a zjistili, ve které zkoumané kategorii existuje statisticky významný rozdíl. Analýza rozptylu je pro více znaků výpočetně značně náročná metoda, a proto je použití počítačového softwaru potřebné.

## 4.7 Výsledky výzkumu

### 4.7.1 Výsledky zpracování dat vlastního zkonstruovaného dotazníku

Při vyhodnocování bylo postupováno dle položek dotazníku. Otázky č. 1 – 7 se týkaly demografických údajů a vzdělání respondentů a jejich hodnoty jsou uvedeny v popisu výzkumného souboru.

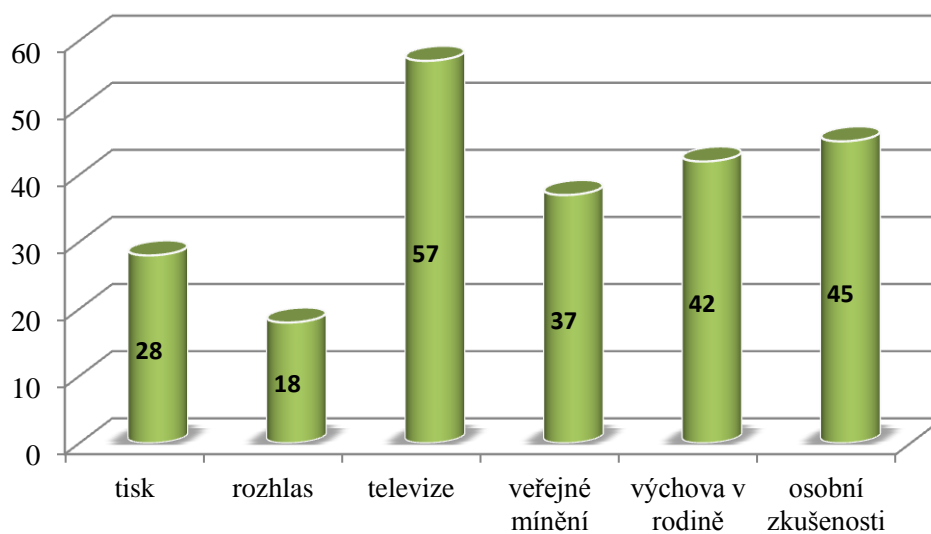
*Graf 4. Projevy emocí a jejich intenzita při setkání s lidmi odlišných kultur a etnik (vlastní výzkum)*



V otázce č. 8: „Které emoce a s jakou intenzitou prožíváte při setkání s příslušníkem jiného etnika a kultury?“ označili respondenti jednu nebo více z nabízených možností a na stupnici zaznamenali její intenzitu. Výsledky šetření jsou interpretovány na výše uvedeném grafu.

Za pozitivní lze považovat skutečnost, že respondenti volili ve velké míře stupeň intenzity emocí č. 1, tedy nejmenší intenzitu, z čehož bychom mohli dedukovat vyšší míru emocionální odolnosti, jež je významnou složkou kompetencí k interkulturní komunikaci. Nejvýrazněji se zde projevil pocit „očekávání problému“, a to především v síle intenzity a s ním související „strach z neznámého“ a „pocit nedůvěry“. Položka „kulturní nadřazenost“ dosahuje na grafu nejnižších hodnot a ideálem pro úspěšné zvládnutí interkulturní komunikace, by byla nulová hodnota u této položky.

Graf 5. Aspekty podílející se na vzniku stereotypů (vlastní výzkum)



V otázce č. 9 „Které aspekty se nejvíce podílejí na vytváření stereotypů souvisejících s etnickými menšinami“, respondenti označili z nabízených alternativ ty, které považovali za významné. Jak je patrné z grafického znázornění, 55,3 % respondentů se domnívá, že na úsudek jedince má vliv televize, pak následuje osobní zkušenost se 43,7 %, dále výchova v rodině 40,8 % a veřejné mínění označilo 35,9 % respondentů. Tisk a rozhlas dosáhli nižších hodnot, ne však zanedbatelných.

Z tohoto zjištění lze vyvodit, že respondenti vnímají negativní vliv médií na utváření stereotypů, tedy „nálepek“, které si s sebou určité společenské skupiny nesou. „Častým



příkladem pro stereotypizaci bývá právě mediální zpodobňování menšin a cizinců.“ (Jirák, Köpplová, 2003, s. 144) Média do značné míry konstituují rysy normality ve společnosti, a tím ovlivňují veřejné mínění. Napomáhají k utváření představ o skupinách a kulturách, s kterými mnohdy v běžném životě nepřijdeme do styku. Stereotypy jsou součástí každodenní sociální konstrukce reality. Bohužel jsou i zdrojem předsudků a mohou vést až k diskriminaci.

Otázku č. 10 jsme z důvodu přehlednější interpretace výsledků rozdělili do tří oblastí podle jednotlivých témat, ke kterým se otázky vztahovaly. Vznikly tři tabulky: Chyby v sociální percepci, Význam jazyka v interkulturní komunikaci, Multikulturní znalosti.

Do níže uvedených tabulek jsme zaznamenali četnosti hodnot ekvivalentů na posuzovací škále. V každé tabulce jsou seskupena tvrzení podle oblastí možného výskytu problémů a překážek při interkulturní komunikaci.

*Tabulka 7. Chyby v sociální percepci (vlastní výzkum)*

<b>Chyby v sociální percepci</b>	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Efekt prvního dojmu ovlivňuje jednání vůči klientovi a můj úsudek o něm.	26	46	21	10
Utvářím si dojem o příslušníku určitého etnika a kultury na základě vlastních minulých zkušeností.	24	49	16	14
Mám tendenci hodnotit příslušníky jiných kultur podle zvyků a hodnot naší kultury.	12	39	33	19
Prožívané pocity a emoce při vzájemné interakci ovlivňují způsob sdělení zprávy i její přijetí klientem.	42	49	8	4

S ovlivněním komunikace efektem „prvního dojmu“ při jednání s klienty souhlasilo nebo spíše souhlasilo 69,9 % respondentů. Omyl plynoucí z prvního dojmu (availability error) je podle Hayesové (2003, s. 69) pravděpodobně nejvýznamnější percepční chybou, která vysvětluje iracionální chování jedince a ovlivňuje jeho úsudek o druhém člověku. Alarmující však je zjištění Hodgese (1974, cit. podle Hayesové, 2003), že svých prvních dojmů se těžko vzdáváme, zvláště tehdy, jsou-li negativní.

Dle vlastních minulých zkušeností, tedy podle zakódovaných stereotypů, si vytváří dojem o příslušníku určitého etnika 70,9 % respondentů. Toto zjištění potvrzuje názor Nového i Schroll-Machl (2005, s. 42), že stereotypy jsou rozšířené a těžko změnitelné, protože mají řadu pozitivních efektů pro vlastní identitu. Umožňují jedinci orientaci v sociálním světě, zajišťují mu pocit příslušnosti k pozitivně hodnocené sociální skupině, bohužel také legitimují jeho agresivní chování vůči příslušníkům cizí kultury. Nutno k tomu dodat, že bez stereotypů se v životě neobejdeme. Vždyť očekávat určité chování od určité skupiny lidí je přirozené. Nebezpečím je, pokud stereotypy přerostou v předsudky, neboť hranice mezi nimi je propustná.

Posuzovat příslušníky jiných kultur podle hodnot, které jim nejsou vlastní, je charakteristickým projevem etnocentrismu. S tendencí k takovým postojům souhlasilo nebo spíše souhlasilo 49,5 % posuzovatelů, zbývajících 18,4 % je ze svého jednání zcela vyloučilo a 32,1 % spíše předpokládá, že se v jeho jednání vlivy etnocentrismu neobjevují. Etnocentrismus bývá definován jako tendence sociálních skupin věřit v to, že jejich hodnoty jsou lepší než hodnoty skupin jiných. Obhajoba vlastních hodnot je z funkcionalistického hlediska pochopitelná. Vystává však otázka, do jaké míry etnocentrické postoje souvisejí s rasismem. Tyto dva pojmy nelze směřovat, protože mezi obhajobou vlastních hodnot a přesvědčením o vlastní nadřazenosti nad určitou skupinou je velký rozdíl.

Prostřednictvím neverbální komunikace dáváme komunikačnímu partnerovi nevědomě informace o vlastních emocích, napětí a rozpoložení. O tom, že emoce ovlivňují také způsob sdělení a přijetí zprávy klientem je přesvědčeno nebo téměř přesvědčeno 88,4 % respondentů. Předpokládáme, že toto vysoké procento kladného hodnocení pramení z praktických zkušeností s vlivem emocí na kvalitu vnímání komunikačních partnerů. Bez emocí komunikovat nelze, ale pokud jedinec nedokáže své emoce korigovat, stávají se možnými zdroji problémů v sociální percepci. Naše vnímání není reálné, je subjektivní konstrukcí, která je citově zabarvena.

Chyby v sociálním vnímání velmi znesnadňují interkulturní komunikaci, ale pokud si je uvědomujeme, dokážeme je eliminovat.

Za jednu z hlavních překážek v interkulturní komunikaci, dle níže uvedené tabulky, považuje 74,8 % respondentů jazykovou bariéru. Nejedná se pouze o neznalost jazyka, kterým disponuje klient, ale také o akcent v jeho mluvě. S vlivem akcentu na porozumění při

komunikaci souhlasí 49,5 % posuzovatelů a 65,1 % uvádí neporozumění významu slov při použití slangu, žargonu nebo dialektu u klientů.

Tabulka 8. Význam jazyka v interkulturní komunikaci (vlastní výzkum)

<b>Význam jazyka v IK</b>	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Akcent v mluvě klienta jiného etnika nebo kultury způsobuje jazykovou bariéru a je příčinou neporozumění při komunikaci.	19	32	33	19
Použití slangu, žargonu nebo dialektu mění význam slov a je brzdou efektivní IK.	19	48	26	10
Jazyková bariéra je jednou z hlavních překážek IK.	41	37	18	7

Dominantní role přirozených jazyků jednotlivých národů vždy byla a je zcela evidentní. Na interkulturní komunikaci však zároveň působí překážky způsobované samotnými jazyky a vzájemné dorozumívání tím může být velice ztěžováno. Podle současného vědeckého zdroje, kterým je Atlas of the Worlds Languages, dosahuje počet živých jazyků ve světě více než šest tisíc. Pozitivní je to, že dvanácti nejméně zastoupenými jazyky mluví více než 50 % světové populace. Z hlediska vztahu k interkulturní komunikaci je nutno mít na zřeteli tři faktory týkající se jazyků: populační obsáhlost, komunikační relevanci (důležitost) a příbuznost jazyků. (Průcha, 2010, s. 69)

Tabulka 9. Multikulturní znalosti (vlastní výzkum)

<b>Multikulturní znalosti</b>	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Znám komunikační zvyklosti a tradice příslušníků různých etnik a kultur pobývajících v našem kraji.	10	36	36	21
Neverbální znaky a symboly interpretují a vnímají různé kulturní skupiny jinak, což způsobuje problémy při IK.	22	49	25	7
Interkulturní učení přispívá ke zlepšení IK a k překonání bariér.	38	53	10	2

Znalost nebo alespoň částečnou znalost verbálních komunikačních stylů příslušníků jiných etnik a kultur označilo kladně 44,7 % respondentů a povědomí o nonverbální podobě znaků a symbolů a také o jejich rozdílném vnímání má 68,9 % respondentů. Bez zájmu o multikulturní vzdělávání lze tyto znalosti jen obtížně získat, a o tom vypovídá i vysoké procento respondentů - 88,4 %, kteří souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že „interkulturní učení přispívá ke zlepšení IK a k překonávání bariér při komunikaci“.

Tabulka 10. Postoj k diverzně (vlastní výzkum)

Postoj k diverzně	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Respektuji při interkulturní komunikaci (dále jen IK) jiné kódy, konvence a formy chování než je moje norma.	32	48	16	7
Přístupuji k příslušníkům jiných etnik s větší citlivostí a shovívavostí než k českým klientům.	27	46	20	10
V sociální politice lze zaznamenat prvky pozitivní diskriminace vůči určitým etnickým menšinám.	23	43	20	17

Předmětem interkulturních psychologických komparací se staly rozdíly ve všech sférách lidského chování, při komunikaci se tato různorodost projeví téměř vždy, aniž si to obě strany uvědomují. Respektování jiných kódů chování, které označilo 88,4 % respondentů je znakem tolerance a kladného postoje k diverzitě.

Pozitivní diskriminace, které se týká poslední tvrzení, je mementem dnešní doby a vyvolává jen napětí a antipatie, především vůči romské národnosti. Názor, že v systému naší sociální politiky prvky pozitivní diskriminace vůči určitým etnickým skupinám lze zaznamenat, vyjádřilo 54,4 % respondentů ekvivalentem „souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“.

#### 4.7.2 Výsledky zpracování dat z Inventáře CCAI

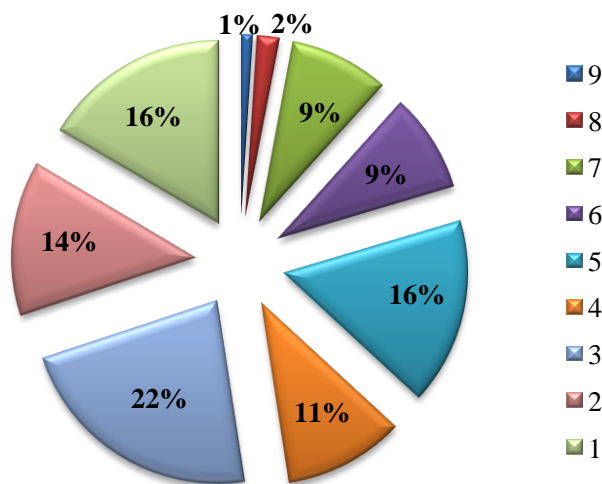
Četnosti hodnot z jednotlivých dimenzí CCAI (viz Příloha III) jsme s pomocí tabulky č. 6 zaznamenali do devítibodové škály:

Tabulka 11. Četnosti hodnot z Inventáře CCAI na devítibodové stupnici (vlastní výzkum)

	Emocionální odolnost	Flexibilita a otevřenost	Pronikavost vnímání	Osobní autonomie	Interkulturní adaptabilita
9	1	1	0	0	1
8	2	0	6	2	0
7	9	3	2	5	2
6	9	3	19	15	18
5	17	11	15	22	7
4	11	15	18	19	19
3	23	24	18	13	14
2	14	20	10	15	15
1	17	26	15	12	27

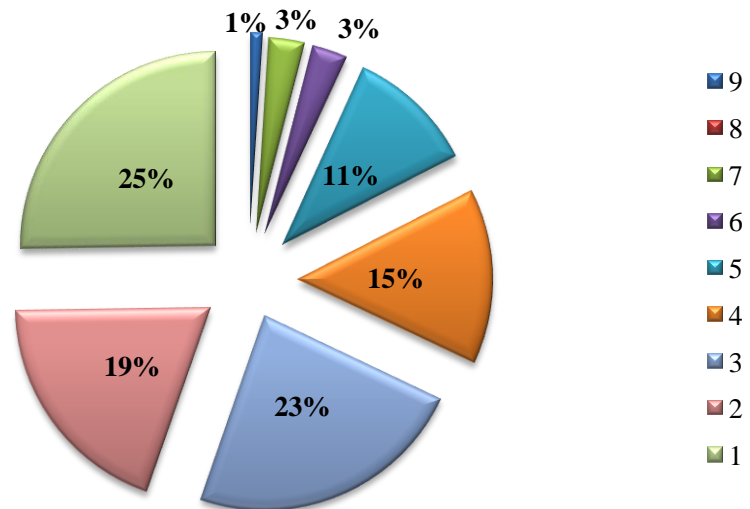
Pro interpretaci výše uvedených výsledků se nám jako nejvhodnější jeví grafické znázornění s vyjádřením procentuálního poměru na devítibodové stupnici. Průměrem pro porovnání výsledků je střední hodnota 5, uvedená ve standardizovaném Inventáři CCAI.

Graf 6. Míra emocionální odolnosti (vlastní výzkum)



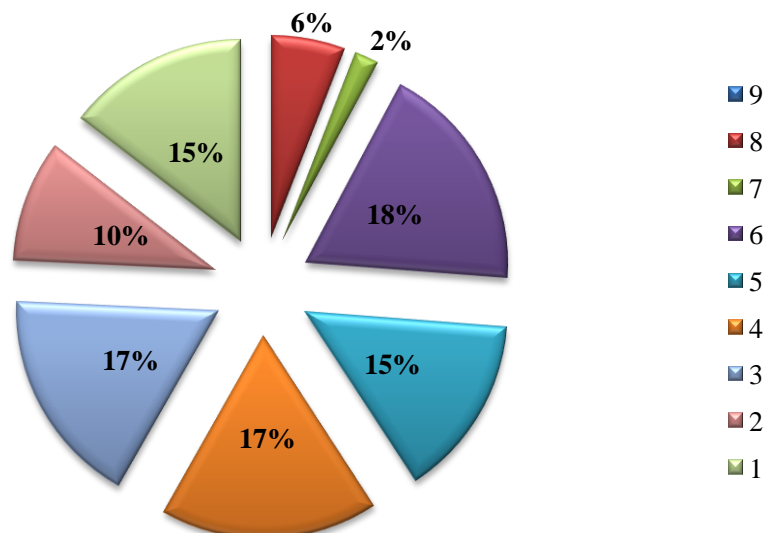
**Zjištění:** Průměrné míry emocionální odolnosti dosahuje 16 % respondentů, 21 % respondentů se pohybuje nad průměrem a překvapujících 63 % respondentů disponuje pouze podprůměrnou mírou emocionální odolnosti.

Graf 7. Míra flexibility a otevřenosti (vlastní výzkum)



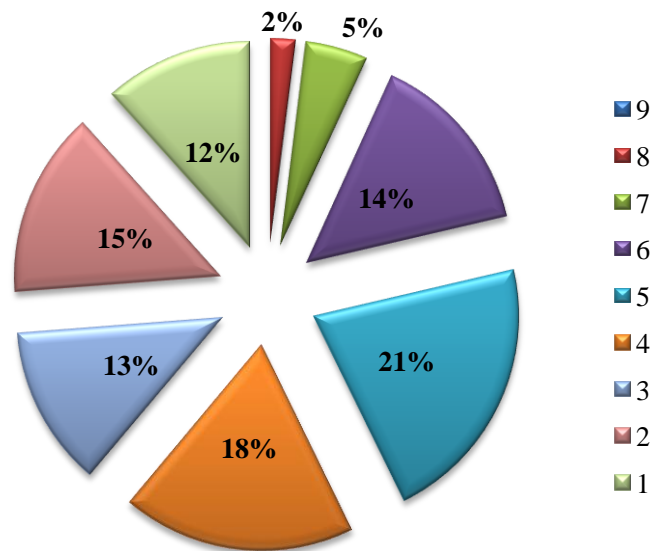
**Zjištění:** U 15 % respondentů je míra flexibility a otevřenosti vůči jiným kulturám průměrná, u 16 % dokonce nadprůměrná. Znepokojující je však výsledek zjištění, že 42 % respondentů se pohybuje pod průměrem a 25 % až na dolní hranici míry otevřenosti, flexibility a tolerance vůči lidem a myšlenkám, které se liší od vlastních.

Graf 8. Míra pronikavosti vnímání (vlastní výzkum)



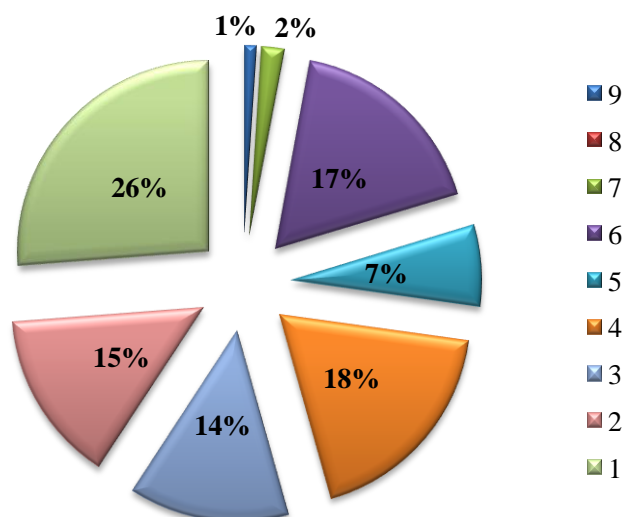
**Zjištění:** 15 % respondentů se pohybuje v průměrné hladině pronikavosti vnímání, 26 % respondentů má nadprůměrnou míru, naproti tomu u 59 % respondentů je míra pronikavosti vnímání nižší nebo o hodně nižší než je standardizovaný průměr CCAI.

Graf 9. Míra osobní autonomie (vlastní výzkum)



**Zjištění:** Průměrnou mírou osobní autonomie disponuje 21 % respondentů, stejné procento, tedy 21, náleží skupině respondentů s nadprůměrnou mírou osobní autonomie, ale více než polovina, 58 %, se zařadila pod průměrnou hranici CCAI.

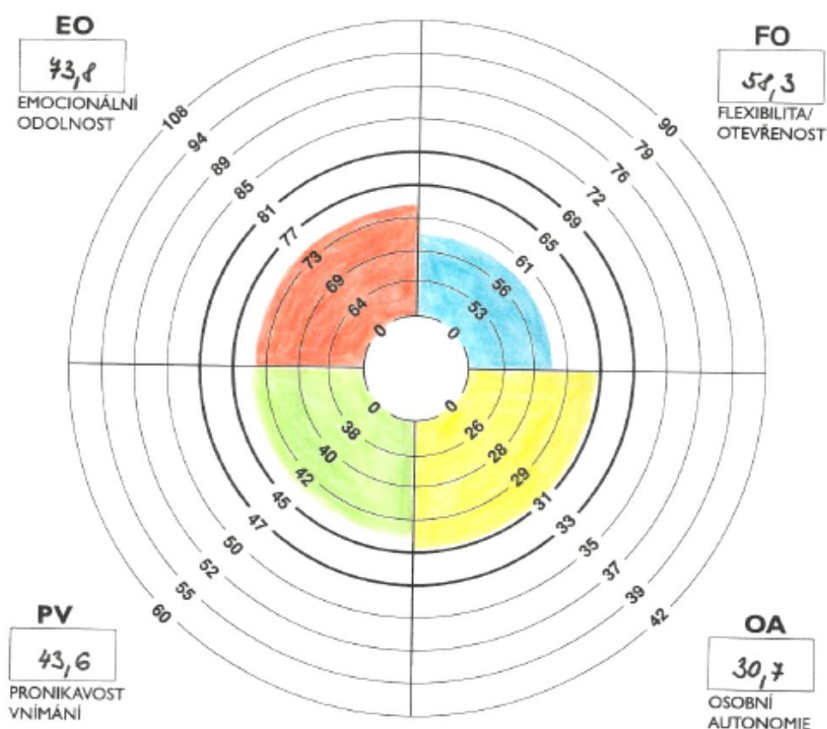
Graf 10. Míra interkulturní adaptability celkem (vlastní výzkum)



**Zjištění:** Celková míra interkulturní adaptability u našeho výzkumného vzorku není nikterak uspokojivá. Do průměru a nadprůměru se kvalifikovalo pouze 27 % respondentů, zbytek disponuje podprůměrnou mírou interkulturní adaptability, alarmující je zobrazení nejnižšího stupně interkulturní adaptability – pohybuje se v něm 26 % respondentů.

Průměrné výsledky hodnot získaných v jednotlivých dimenzích (Příloha III) jsme zakreslili na profil CCAI. Profil ukazuje, jakých výsledků dosáhli v těchto čtyřech dimenzích jednotlivci v normativním vzorku, a umožňuje srovnání s výsledky dosaženými ve výzkumném souboru. Výsledek, který je nejbližší okraji profilu, indikuje nejsilnější oblast respondentů; výsledek, který je nejbližší středu profilu, indikuje nejslabší oblast respondentů.

Graf 11. Profil hodnocení podle CCAI (vlastní výzkum)



Ačkoli je zajímavé vidět, jaké jsou výsledky respondentů ve srovnání s průměrem vyznačeným na profilu, důležitější je vzájemné srovnání vlastních výsledků výzkumného souboru mezi jednotlivými dimenzemi. Pomůže nám to identifikovat silné i slabé stránky u pracovníků úřadu práce. Dle zobrazení na profilu je patrné, že nejsilnější stránkou jejich interkulturní adaptability je osobní autonomie a jako nejslabší článek se jeví otevřenost vůči jiným kulturám.

#### 4.7.3 Výsledky ověřování hypotéz

V poslední fázi analytického procesu jsme přistoupili k ověření hypotéz stanovených ve výzkumném projektu k této bakalářské práci.



$H1_A$  Předpokládáme, že existuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich osobní autonomie.

$H1_0$  Předpokládáme, že neexistuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich osobní autonomie.

Tabulka 12. Analýza rozptylu podle věku s proměnnou „osobní autonomie“ (vlastní výzkum)

Proměnná	Analýza rozptylu_podle věku Označ. efekty jsou význ. na hlad. $p < ,05000$							
	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Autonomie	41,7336	2	20,8666	1310,65	100	13,1065	1,59209	0,208614

Analýza rozptylu prokázala, že u dimenze Osobní autonomie není statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05. Tato skutečnost vyplývá z porovnání zjištěné hodnoty  $p$  a stanovené hladiny významnosti. Pokud hodnota  $p$  je větší než stanovená hladina významnosti, výsledné  $p = 0,208614 > 0,05000$ , přijímáme tedy hypotézu nulovou  $H1_0$ .

U výzkumného vzorku dle tohoto statistického výpočtu **neexistuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich osobní autonomie.**

$H2_A$  Předpokládáme, že existuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti.

$H2_0$  Předpokládáme, že neexistuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti.

Tabulka 13. Analýza rozptylu podle věku s proměnnou „emocionální odolnost“ (vlastní výzkum)

Proměnná	Analýza rozptylu_podle věku Označ. efekty jsou význ. na hlad. $p < ,05000$							
	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Emocionální odolnost	14,938	2	7,4690	9055,99	100	90,5599	0,08247	0,92089

Analýza rozptylu prokázala, že u dimenze Emocionální odolnost není statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05. Tato skutečnost vyplývá z porovnání zjištěné

hodnoty  $p$  a stanovené hladiny významnosti. Pokud hodnota  $p$  je větší než stanovená hladina významnosti, výsledné  $p = 0,920896 > 0,05000$ , přijímáme hypotézu nulovou  $H_2$ .

U výzkumného vzorku dle tohoto statistického výpočtu **neexistuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti.**

*H<sub>3A</sub> Předpokládáme, že existuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich flexibility a otevřenosti.*

*H<sub>30</sub> Předpokládáme, že neexistuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich flexibility a otevřenosti.*

Tabulka 14. Analýza rozptylu podle věku s proměnnou „flexibilita a otevřenost“ (vlastní výzkum)

Analýza rozptylu_podle věku								
Označ. efekty jsou významné na hlad. $p < ,05000$								
Proměnná	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Flexibilita	251,801	2	125,900	5363,03	100	53,6303	2,34756	0,10085

Analýza rozptylu prokázala, že u dimenze Flexibilita a otevřenost není statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05. Tato skutečnost vyplývá z porovnání zjištěné hodnoty  $p$  a stanovené hladiny významnosti. Pokud hodnota  $p$  je větší než stanovená hladina významnosti, výsledné  $p = 0,100850 > 0,05000$ , přijímáme tedy hypotézu nulovou  $H_3$ .

U výzkumného vzorku dle tohoto statistického výpočtu **neexistuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich flexibility a otevřenosti.**

*H<sub>4A</sub> Předpokládáme, že existuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich pronikavosti vnímání.*

*H<sub>40</sub> Předpokládáme, že neexistuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich pronikavosti vnímání.*

Tabulka 15. Analýza rozptylu podle věku s proměnnou „pronikavost vnímání“ (vlastní výzkum)

Analýza rozptylu_podle věku								
Označ. efekty jsou významné na hlad. $p < ,05000$								
Proměnná	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Pronikavost	223,438	2	111,719	2779,61	100	27,7961	4,01924	0,02094

Analýza rozptylu prokázala, že u dimenze Pronikavost vnímání *existuje statisticky významný rozdíl* na hladině významnosti 0,05. Tato skutečnost vyplývá z porovnání zjištěné hodnoty p a stanovené hladiny významnosti. Pokud hodnota p je menší než stanovená hladina významnosti, výsledné  $p = 0,020945 < 0,05000$ , odmítáme nulovou hypotézu  $H_{4_0}$  a přijímáme hypotézu alternativní  $H_{4_A}$ .

U výzkumného vzorku dle tohoto statistického výpočtu **existuje souvislost mezi věkem pracovníků ÚP a mírou jejich pronikavosti vnímání.**

Při podrobnější analýze z hlediska věku se vyprofilovala tendence dosažení vyšší míry pronikavosti vnímání ve stádiu starší dospělosti, byla zaznamenána přímá úměrnost - čím vyšší věk, tím byla hodnota dosažené míry pronikavosti vnímání u zkoumaného vzorku vyšší.

*H<sub>5A</sub> Předpokládáme, že existuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti.*

*H<sub>50</sub> Předpokládám, že neexistuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti.*

Tabulka 16. Analýza rozptylu podle délky praxe s proměnnou „emocionální odolnost“ (vlastní výzkum)

Proměnná	Analýza rozptylu_podle délky praxe Označ. efekty jsou významné na hlad. $p < ,05000$							
	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Emocionální odolnost	72,000	3	24,0001	8998,93	99	90,8983	0,26403	0,85116

Analýza rozptylu prokázala, že u dimenze Emocionální odolnost není statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05. Tato skutečnost vyplývá z porovnání zjištěné hodnoty p a stanovené hladiny významnosti. Pokud hodnota p je větší než stanovená hladina významnosti, výsledné  $p = 0,851162 > 0,05000$ , přijímáme nulovou hypotézu  $H_{5_0}$ .

U výzkumného vzorku dle tohoto statistického výpočtu **neexistuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich emocionální odolnosti.**

$H_{6A}$  Předpokládáme, že existuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich flexibility a otevřenosti.

$H_{60}$  Předpokládám, že neexistuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich flexibility a otevřenosti.

Tabulka 17. Analýza rozptylu podle délky praxe s proměnnou „flexibilita a otevřenost“ (vlastní výzkum)

Proměnná	Analýza rozptylu_podle délky praxe Označ. efekty jsou význ. na hlad. $p < ,05000$							
	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Flexibilita	199,635	3	66,5452	5415,19	99	54,6989	1,21657	0,30776

Analýza rozptylu prokázala, že u dimenze Flexibilita a otevřenost není statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05. Tato skutečnost vyplývá z porovnání zjištěné hodnoty p a stanovené hladiny významnosti. Pokud hodnota p je větší než stanovená hladina významnosti, výsledné  $p = 0,307769 > 0,05000$ , přijímáme tedy hypotézu nulovou  $H_{60}$ .

U výzkumného vzorku dle tohoto statistického výpočtu **neexistuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich flexibility a otevřenosti.**

$H_{7A}$  Předpokládáme, že existuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich osobní autonomie.

$H_{70}$  Předpokládám, že neexistuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich osobní autonomie.

Tabulka 18. Analýza rozptylu podle délky praxe s proměnnou „osobní autonomie“ (vlastní výzkum)

Proměnná	Analýza rozptylu_podle délky praxe Označ. efekty jsou význ. na hlad. $p < ,05000$							
	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Autonomie	11,035	3	3,6784	1341,35	99	13,5490	0,27149	0,84582

Analýza rozptylu prokázala, že u dimenze Osobní autonomie není statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05. Tato skutečnost vyplývá z porovnání zjištěné hodnoty  $p$  a stanovené hladiny významnosti. Pokud hodnota  $p$  je větší než stanovená hladina významnosti, výsledné  $p = 0,845824 > 0,05000$ , přijímáme tedy hypotézu nulovou  $H_0$ .

U výzkumného vzorku dle tohoto statistického výpočtu **neexistuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich osobní autonomie.**

*H<sub>8A</sub> Předpokládáme, že existuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich pronikavosti vnímání.*

*H<sub>80</sub> Předpokládám, že neexistuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich pronikavosti vnímání.*

Tabulka 19. Analýza rozptylu podle délky praxe s proměnnou „pronikavost vnímání“ (vlastní výzkum)

Proměnná	Analýza rozptylu_podle délky praxe Označ. efekty jsou význ. na hlad. $p < ,05000$							
	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Pronikavost	273,182	3	91,0608	2729,86	99	27,5744	3,30237	0,02344

Analýza rozptylu prokázala, že u dimenze Pronikavost vnímání **existuje statisticky významný rozdíl** na hladině významnosti 0,05. Tato skutečnost vyplývá z porovnání zjištěné hodnoty  $p$  a stanovené hladiny významnosti. Pokud hodnota  $p$  je menší než stanovená hladina významnosti, výsledné  $p = 0,023446 < 0,05000$ , odmítáme nulovou hypotézu  $H_0$  a přijímáme hypotézu alternativní  $H_{8A}$ .

U výzkumného vzorku dle tohoto statistického výpočtu **existuje souvislost mezi délkou praxe pracovníků ÚP a mírou jejich pronikavosti vnímání.**

Provedli jsme analýzu hodnot v jednotlivých kategoriích rozdělení praxe a dle porovnání dosažených průměrů jsme mohli konstatovat, že nejlepší míry pronikavosti vnímání dosahují respondenti s nejdelší délkou praxe. Štikar (2003, s. 60) sice nazývá toto období „ústupem“ v kariéře, nicméně dovednosti získané při dlouholetém působení na pracovní pozici vyžadující přímý kontakt s klientem, nejsou zanedbatelné a některé nelze nabýt jinak než praxí.

## 4.8 Závěry výzkumu

Výzkumného šetření se zúčastnilo 103 pracovníků krajské pobočky Úřadu práce ve Zlíně. Věkové složení výzkumného souboru bylo v jednotlivých kategoriích dospělosti téměř rovnoměrné, také délka praxe respondentů byla zastoupena ve všech dimenzích. Z hlediska dosaženého vzdělání byl výzkumný vzorek složen z 57 vysokoškolsky a 46 středoškolsky vzdělaných respondentů. Normální rozdělení výzkumného souboru představuje pravděpodobnost, že závěry výzkumu nebudou zkresleny.

Získání dobré úrovně interkulturních kompetencí ovlivňuje řada faktorů. Ve stanovených hypotézách k výzkumu jsme některé předpoklady uvedli. Provedené statistické výpočty však potvrdili platnost alternativní hypotézy pouze ve dvou případech.

Jedná se o zjištění, že pronikavost vnímání ve vztazích s lidmi, souvisí s věkem a s délkou praxe pracovníků úřadu práce. Při podrobnější analýze z hlediska věku se vyprofilovala tendence dosažení vyšší míry pronikavosti vnímání ve stádiu starší dospělosti, byla zaznamenána přímá úměrnost - čím vyšší věk, tím byla hodnota dosažené míry pronikavosti vnímání u zkoumaného vzorku vyšší. Zjištěnou skutečnost, že nebyla prokázána závislost úrovně čtyř zkoumaných dimenzí (emocionální odolnosti, flexibility a otevřenosti, pronikavosti vnímání, osobní autonomie) na dosaženém vzdělání, si vysvětlujeme jako možnou souvislost těchto postojů a dovedností s genetickou výbavou člověka a jeho charakterem.

Z výzkumného šetření prostřednictvím Inventáře CCAI jsme zjistili, že ve všech čtyřech zkoumaných dimenzích je dosažené skóre, v porovnání se standardizovaným průměrem, v pásmu podprůměrném. Dle zobrazení na profilu je patrné, že nejvyšší úspěšnost zaznamenala dimenze Osobní autonomie a jako nejslabší článek se jeví dimenze Otevřenost vůči jiným kulturám. Do průměru a nadprůměru se u celkové míry interkulturní adaptability kvalifikovalo pouze 27 % respondentů, 47 % disponuje podprůměrnou mírou interkulturní adaptability a v nejnižším pásmu se pohybuje 26 % respondentů.

Na základě těchto zjištění můžeme konstatovat, že míra připravenosti k interkulturní komunikaci je u zkoumaného vzorku respondentů spíše podprůměrná.

Celková míra interkulturní adaptability ale nevypovídá o tom, jakou mírou se na tomto výsledku podílely jednotlivé zkoumané dimenze:

*Emocionální odolnost* - průměrné a mírně nadprůměrné míry dosahuje 37 % respondentů, avšak 63 % respondentů disponuje pouze podprůměrnou mírou schopnosti reagovat pozitivně na nové zkušenosti, vyrovnat se s nejednoznačností a stresem, udržet si sebeúctu a sebevědomí, zvládat vlastní emoce, zachovat si důvěru ve své schopnosti

*Flexibilita a otevřenost* – průměrnou a mírně nadprůměrnou míru má 31 % respondentů, 42 % respondentů se pohybuje pod průměrem a 25 % je až na dolní hranici míry otevřenosti vůči lidem, kteří jsou jiní, vůči jiným myšlenkám

*Pronikavost vnímání* - 15 % respondentů se pohybuje v průměrné hladině, 26 % respondentů nad průměrem, naproti tomu 59 % respondentů je v podprůměrném pásmu míry citlivosti vnímání v komunikaci, všímavosti vůči verbálním i neverbálním projevům, vnímání kontextu komunikace, schopnosti porozumět emocím lidí, citlivost vůči tomu, jak působíme na jiné lidi, schopnosti objektivně interpretovat informace

*Osobní autonomie* - průměrnou mírou disponuje 21 % respondentů, stejné procento, tedy 21, náleží skupině respondentů s nadprůměrnou mírou osobní autonomie, ale více než polovina, 58 %, se zařadila pod průměrnou hranici schopností znát sebe sama, schopnosti uchovat si vlastní hodnoty a přesvědčení, nést zodpovědnost za své jednání, respektovat sebe i ostatní

Zajímavá zjištění vyplynula při zkoumání bariér interkulturní komunikace prostřednictvím položek v dotazníku.

Za osobní bariéru při interkulturní komunikaci považuje předsudky a stereotypy pouze 10,7 % respondentů, 34 % omezuje jazyková bariéra a 55,3 % neidentifikuje žádné vlastní bariéry při interkulturní komunikaci. Toto sdělení však nekoresponduje s vyhodnocením otázky č. 11, kde 70,9 % respondentů uvedlo, že si vytváří dojem o příslušníku určitého etnika na základě vlastních minulých zkušeností, tedy podle zakódovaných stereotypů nebo předsudků, 49,5 % respondentů posuzuje příslušníky jiných kultur podle hodnot a zvyků naší kultury, ne podle jeho vlastní, což je náznak etnocentrismu. Domníváme se, že respondenti tyto postoje za bariéry při interkulturní komunikaci nepovažují nebo je nedokážou správně identifikovat, a proto je nemohou ve svém komunikačním projevu eliminovat.

55,3 % respondentů uvedlo, že na vytváření stereotypů souvisejících s etnickými menšinami má vliv televize, pak následuje osobní zkušenost se 43,7 %, dále výchova v rodině 40,8 % a veřejné mínění označilo 35,9 % respondentů.

Na základě efektu prvního dojmu, časté percepční chyby, si vytváří úsudek o klientovi - 69,9 % respondentů.

O tom, že emoce ovlivňují také způsob sdělení a přijetí zprávy klientem, je přesvědčeno nebo téměř přesvědčeno 88,4 % respondentů. Svě vlastní emoce prožívané při setkání s lidmi jiných etnik označila většina respondentů stupněm intenzity 1, tedy nejnižším. Nejvýrazněji se u nich projevují *pocity nedůvěry, očekávání problému a strach z neznámého*.

Respektování odlišných kódů chování u příslušníků jiných etnik a kultur označilo kladně 88,4 % respondentů, což považujeme za znak tolerance a kladného postoje k diverzitě.

Za jednu z hlavních překážek v interkulturní komunikaci považuje 74,8 % respondentů jazykovou bariéru. S negativním vlivem akcentu na porozumění při komunikaci souhlasí 49,5 % posuzovatelů a 65,1 % uvádí možnost neporozumění významu slov při použití slangu, žargonu nebo dialektu u klientů.

Znalost nebo alespoň částečnou znalost verbálních komunikačních stylů příslušníků jiných etnik a kultur označilo kladně 44,7 % respondentů a povědomí o nonverbální podobě znaků a symbolů, ale také o jejich rozdílném vnímání, má 68,9 % respondentů. Bez zájmu o multikulturní vzdělávání lze tyto znalosti jen obtížně získat, a o tom vypovídá i vysoké procento respondentů - 88,4 %, kteří souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že interkulturní učení přispívá ke zlepšení interkulturní komunikace a k překonávání bariér.



## ZÁVĚR

Činnost úřadu práce je charakterizovaná vysokou komunikační náročností zaměřenou na člověka, která vyžaduje schopnosti a dovednosti modifikovat sdělování informací s ohledem na individualitu a situaci příjemců. Vzhledem ke kulturní a etnické rozmanitosti klientů úřadu práce se očekává, že pracovníci této oblasti veřejné správy budou nositeli i kompetencí k interkulturní komunikaci.

Dle podkladů z odborné literatury jsme se v teoretické části pokusili propojit problematiku kompetencí a interkulturní komunikace a aplikovat tyto kompetenční přístupy na jednu z oblastí veřejné správy, konkrétně na úřady práce.

V komunikační činnosti přicházejí pracovníci veřejné správy stále častěji do sociálních kontaktů s lidmi jiných etnik a kultur, které informují, řídí, usměrňují, hodnotí, stimulují a motivují. Při setkání dvou kultur dochází ke střetu dvou pojetí reality. Výsledkem může být vzájemné obohacení, ale může také dojít k následkům negativním. Interkulturní komunikace je velmi složitý a vnitřně rozporuplný proces, zvláště v praxi úřadu práce, protože musí identifikovat a reagovat na nejrůznější sociální situace. To znamená, projevovat zájem nejen o obsah sdělení, ale také o komunikačního partnera. Skutečný profesionál se zájmem o občana umí optimalizovat komunikaci tak, že vnímá obsah sdělení bez deformací a předsudků, jinak řečeno, komunikuje lidsky a humánně.

Na základě teoretických poznatků uvedených v první části jsme mohli kvalifikovaně popsat výsledky výzkumného šetření v praktické části bakalářské práce. Prostřednictvím kvantitativního výzkumu realizovaného formou dotazníků jsme získali data od 103 pracovníků krajské pobočky Úřadu práce ve Zlíně, jejichž analýza nám umožnila širší pohled na zkoumanou problematiku a nalezení odpovědí na výzkumné otázky. Využili jsme standardizovaný Inventář interkulturní adaptability CCAI v kombinaci s vlastním zkonstruovaným dotazníkem.

Poznatky uvedené v praktické části naznačují, že pracovníci úřadu práce si uvědomují nutnost porozumění vlastnímu sociálnímu vlivu, porozumění odlišnostem v komunikačních stylech – způsobům, jak jejich vlastní komunikační styl ovlivňuje interkulturní komunikaci. Tato sebereflexe je velmi důležitou motivací pro další seberozvoj, a tím i zvyšování jejich interkulturní kompetentnosti. Za velmi pozitivní považujeme, že umějí identifikovat své postoje, i negativní, vůči jiným rasovým i etnickým skupinám. Velké procento respondentů si však neuvědomuje, že se jedná o stereotypy a někdy i před-

sudky. Nejedná se jenom o negativní stereotypy a předsudky vůči jiným kulturám a etnikům. Je důležité si uvědomit, že i hodnotově neutrální nebo dokonce pozitivní předsudky mohou ovlivnit výsledek komunikace.

Míra emocionální odolnosti, ale také flexibility a otevřenosti vůči jiným kulturám, pronikavosti vnímání při komunikaci s nimi, i vlastní osobní autonomie, byla shledána dle normy CCAI jako podprůměrná. Pozitivní je skutečnost, že se tyto faktory emoční a sociální inteligence dají rozvíjet. V této oblasti se tedy nabízí pole pro rozvoj pracovníků a jejich motivaci k dalšímu vzdělávání v interkulturní komunikaci. Nepříliš uspokojující se nám proto jevil postoj 38,8 % respondentů, kteří o nabídku dalšího vzdělávání v interkulturní komunikaci nemají zájem. 55,3 % respondentů výzkumného souboru sice disponuje vysokoškolským titulem a v rámci studia absolvovali multikulturní vzdělávání, jak také někteří uvádí v dotazníku, ale 93,2 % dotazovaných se v posledních letech neúčastnilo tohoto druhu vzdělávání. Zajímavé je, že stupeň vzdělání se neprokázal jako faktor ovlivňující míru interkulturní adaptability. Vysokoškolské studium tedy nedokáže dostatečně vybavit absolventy potřebnými kompetencemi k jednání s jinými kulturami v oblasti postojů, hodnot a emoční inteligence.

V toho vyplývá nutnost vypracovat systematický plán vzdělávání pracovníků ÚP v oblasti interkulturní komunikace. Jako efektivní forma se jeví sebezkušenostní výcviky prezentované v teoretické části bakalářské práce. K rozvoji sebeuvědomění a sebereflexe pracovníků ÚP se nabízí i využití Inventáře CCAI. Byl totiž vytvořen především jako sebehodnotící nástroj. Toto sebepoznání pomáhá k soustředění se na specifické aspekty své osobnosti, k získání informací o vlastních silných a slabých stránkách interkulturních kompetencí a tuto možnost zpětné vazby jsme respondentům nabídli. Překvapilo nás, že o individuální výsledky a vyhodnocení padesáti zajímavých tvrzení pomocí posuzovací techniky škálování, neprojevil nikdo z účastníků výzkumu zájem, i když anonymita sdělení výsledků byla předem prezentována. Jedním z důvodů může být skutečnost, že ve Zlínském kraji žije pouze 1,3 % cizinců z celkového počtu obyvatel a problémy s menšinami zde nedosahují ohrožujících rozměrů, a proto zhodnocení vlastních interkulturních kompetencí není střediskem zájmu pracovníků úřadu práce. O důležitosti těchto dovedností však svědčí fakt, že 86 % respondentů se během své praxe setkala s příslušníkem jiného etnika nebo kultury (z 26 různých národů).

Inventář interkulturní adaptability považujeme za cenný výzkumný nástroj, který by mohl mít i praktické využití v oblasti řízení lidských zdrojů, při rozvojovém hodnocení

pracovníka, plánování dalšího vzdělávání, ale především při výběru zaměstnanců na pracovní pozice, které předpokládají sociální komunikaci s klienty. Využitelnost tohoto nástroje se nemusí týkat jen výběrových řízení. Stávající zaměstnanec může informovat o vlastních přednostech a nedostatcích v oblasti emoční a sociální inteligence a motivovat k postupnému přebírání zodpovědnosti za profesní seberozvoj v interkulturní oblasti, a tím i zvyšování svých kompetencí k náročné profesi.

Především je třeba v této souvislosti zdůraznit, že být kompetentní v interkulturní komunikaci je v dnešní multikulturní společnosti nezbytnou podmínkou jakéhokoli širšího uplatnění. Rovněž platí, že jedině vlastní prací a aktivním působením v dané oblasti můžeme dosáhnout dalšího vývoje a dospět k novým poznatkům a účinnějším postupům.

Cílem předkládané bakalářské práce není určovat, jaké komunikační strategie jsou účinné, a kterých se vyvarovat v interkulturní komunikaci. Je spíše průvodcem a mapou současného stavu interkulturní adaptability u pracovníků krajské pobočky Úřadu práce ve Zlíně. Ukazuje několik cest, jimiž se mohou vydat, aby dosáhli svého osobního i pracovního rozvoje. Záleží jen na nich, kterou si vyberou.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Zájmové vzdělávání a rozvoj klíčových kompetencí*. In: *Vzdělávání dospělých v poznatkovo orientované společnosti*. Prešov, 2010. ISBN 978-80-555-0152-9.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

BENEŠ, Milan. *K problematice pojmu kompetence*. In *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 57 – 62. ISSN 80-86861-04-X

DEVITO, Joseph, A., *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd., Praha: Grada, 2008, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010, 255 s. ISBN 978-80-7367-815-9.

HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 2. vyd., Praha: Portál, 1998, 166 s. ISBN 80-7178-763-9.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

HRBEK, David. *Interkulturní komunikace*. Vysoká škola ekonomická. Praha: Oeconomica, 2008, 15 s. ISBN 978-80-245-1421-5

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

JANEBOVÁ, Eva. *Interkulturní komunikace ve škole*. 2. vyd., Praha: Fortuna, 2010, 96 s. ISBN 978-80-7373-063-5.

JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Média a společnost: [stručný úvod do studia médií a mediální komunikace]*. Praha: Portál, 2003, 207 s. ISBN 80-717-869-77.

KELLEYOVÁ, Colleen a Judith MEYERSOVÁ. *Inventář interkulturální adaptability*. Minneapolis: NCS Pearson, 1995, 82 s. MN 55440.800-922-7343

KOLMAN, Luděk. *Komunikace mezi kulturami. Psychologie interkulturních rozdílů*. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005, 188 s., ISBN 80-213-0735.

KOSEK, Jan. *Člověk je (ne)tvor společenský*. Praha: Argo, 2004. 254 s. ISBN 80-7203-591-6.

KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a D. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-069-89.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Sociální kompetence*. Žilina: Poradca podnikatela, 2008, 280 s. ISBN 978-80-88931-90-4.

MLČÁK, Zdeněk. *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2005, 350 s. ISBN 80-7368-129-3.

MORGENSTERNOVÁ, M., L. ŠULOVÁ a L. SCHOLL. *Bilingvismus a interkulturní komunikace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 125 s. ISBN 978-80-7357-678-3.

MORGENSTERNOVÁ, Monika a Lenka ŠULOVÁ. *Interkulturní psychologie: rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1361-1.

MORGENSTERNOVÁ, Monika a Lenka ŠULOVÁ. *Interkulturní psychologie: rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum, 2007, 218 s. ISBN 978-80-246-1361-1.

MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým*. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-3612-9.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, 179 s. ISBN 80-2471-074-9.

POMAHAČ, Richard. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2013, 315 s. ISBN 978-80-7400-447-6.

POTŮČEK, Martin. *Jak jsme na tom. A co dál? Strategický audit České republiky*. Praha: CESES, 2005, 172 s. ISBN 80-8642-945-8

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Praha: Portál, 2004. 200 s. ISBN 80-7178-885-6.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010, 199 s. ISBN 978-80-247-3069-1.

ŠIŠKOVÁ, Tatjana. *Výchova k toleranci a proti rasismu: [multikulturní výchova v praxi]*. 2. vyd., Praha: Portál, 2008, 273 s. ISBN 978-80-7367-182-2.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-2460-448-5

VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie II: dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2007, 461 s. ISBN 978-80-246-1318-5.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2004, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

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

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. vyd., Praha: Grada, 2008, 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8

WATZLAWICK, P., J. B. BAVELAS a D. D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2. rev. vyd., Brno: Newton Books, 2011, 283 s. ISBN 978-80-87325-00-1.

### **INTERNETOVÉ ZDROJE**

BUSINESS CENTER. *Zaměstnávání cizinců ze zahraničí*. [online]. Zákon 435/2004 o zaměstnanosti. 2013 [cit. 2013-01-02]. Dostupné z:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast4.aspx>

GABAL, Ivan. *Analýza postavení cizinců dlouhodobě žijících v ČR a návrh optimalizačních kroků*. [online]. Pracovní studie. Praha: Analysis a Consulting, 2004, 24 s. [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/511/postaveni\\_cizincu.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/511/postaveni_cizincu.pdf)

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Agendy a územní působnost Úřadu práce ČR*. [online]. MPSV, © 2011 [cit. 2013-01-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/search.php>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Volný pohyb pracovníků*. [online]. MPSV, 2009 [cit. 2013-01-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/1281>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Organizační struktura Úřadu práce ČR*. [online]. MPSV, 2013 [cit. 2013-19-03]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/gr/orgstr>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cizinci ve Zlínském kraji v letech 2001 až 2011 a jejich uplatnění na trhu práce*. [online]. Krajská správa ČSÚ ve Zlíně. 2013 [cit. 2013-01-03] Dostupné z :

[http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/cizinci\\_ve\\_zlinskem\\_kraji\\_v\\_letech\\_2001\\_az\\_2011\\_a\\_jejich\\_uplatneni\\_na\\_trhu\\_prace](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/cizinci_ve_zlinskem_kraji_v_letech_2001_az_2011_a_jejich_uplatneni_na_trhu_prace)

JOUZA, Ladislav. Nová právní úprava struktury úřadu práce. *Právní rádce*. [online]. 2011, duben. [cit. 2013-17-02]. Dostupné z: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-51631920-nova-pravni-uprava-struktury-uradu-prace>

PŮČEK, Milan a Antonín JURIGA. *Procesní modelování agend veřejné správy*. Ministerstvo vnitra ČR, [online] 2011, [cit. 2013-01-03] Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/presentations/2011/apo-08-pucek.pdf>

SCHAMBERGEROVÁ, Hana a Lucie PELIKÁNOVÁ. Multikulturní výchova pro pedagogy. In: *Osobnostní rozvoj pedagoga*. [online]. 2011, [cit. 2013-17-02]. Dostupné z: <http://osobnostnirozvojp pedagoga.cz/moduly/m1/2-1-narodnostni-mensiny-v-ceske-republice.html>

CZECHKID. Cizinci na trhu práce. *Pro pedagogy*. [online]. © 2011 [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://www.czechkid.cz/si1430.html>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- MPSV    Ministerstvo práce a sociálních věcí
- ÚP       úřad práce
- CCAI    Cross-cultural Adaptability Inventory



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Charakteristika proměnných .....	44
Tabulka 2. Věková struktura respondentů .....	47
Tabulka 3. Délka praxe respondentů .....	47
Tabulka 4. Vzdělání v oblasti interkulturní komunikace .....	49
Tabulka 5. Medián, střední hodnota z Inventáře CCAI .....	50
Tabulka 6. Ekvivalenty devítibodové škály .....	54
Tabulka 7. Chyby v sociální percepci .....	57
Tabulka 8. Význam jazyka v interkulturní komunikaci .....	59
Tabulka 9. Multikulturní znalosti .....	59
Tabulka 10. Postoj k diverzitě .....	60
Tabulka 11. Četnosti hodnot na devítibodové stupnici .....	61
Tabulka 12. Analýza rozptylu podle věku s proměnnou „osobní autonomie“ .....	65
Tabulka 13. Analýza rozptylu podle věku s proměnnou „emocionální odolnost“ .....	65
Tabulka 14. Analýza rozptylu podle věku s proměnnou „flexibilita, otevřenost“ .....	66
Tabulka 15. Analýza rozptylu podle věku s proměnnou „pronikavost vnímání“ .....	66
Tabulka 16. Analýza rozptylu podle délky praxe a „emocionální odolnost“ .....	67
Tabulka 17. Analýza rozptylu podle délky praxe a „flexibilita, otevřenost“ .....	68
Tabulka 18. Analýza rozptylu podle délky praxe a „osobní autonomie“ .....	68
Tabulka 19. Analýza rozptylu podle délky praxe a „pronikavost vnímání“ .....	69

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1. Kompetence ve vzdělávání .....	15
Obrázek 2. Hierarchický model struktury kompetencí .....	17
Obrázek 3. Klíčové kompetence (způsobilost) pracovníka veřejné správy .....	20
Obrázek 4. Organizační struktura krajské pobočky Úřadu práce ČR .....	46

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Cizinci ve Zlínském kraji v letech 2001 až 2011 .....	35
Graf 2. Rozložení vzdělání podle věku.....	48
Graf 3. Kontakt s příslušníkem jiného etnika .....	48
Graf 4. Projevy emocí a jejich intenzita.....	55
Graf 5. Aspekty podílející se na vzniku stereotypů .....	56
Graf 6. Míra emocionální odolnosti .....	61
Graf 7. Míra flexibility a otevřenosti .....	62
Graf 8. Míra pronikavosti vnímání .....	62
Graf 9. Míra osobní autonomie .....	63
Graf 10. Míra interkulturní adaptability .....	63
Graf 11. Profil hodnocení podle CCAI .....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Vlastní zkonstruovaný dotazník

Příloha II: Inventář interkulturální adaptability CCAI

Příloha III: Tabulka hodnot z Inventáře CCAI (podklad pro statistické zpracování)

## PŘÍLOHA I: VLASTNÍ ZKONSTRUOVANÝ DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Hana Marášková a jsem studentkou Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci. Práce je zaměřena na zmapování kompetencí pracovníků veřejné správy k interkulturní komunikaci.

**Dotazníky, které Vám předkládám, jsou anonymní.**

Vzhledem k tomu, že dotazník je sebehodnotící nástroj určený k osobnímu rozvoji v oblasti interkulturní přizpůsobivosti, nabízím Vám možnost individuálního sdělení výsledku. V případě, že budete mít o tuto zpětnou vazbu zájem, uveďte v pravém horním rohu dotazníku číselný kód, který mi zašlete na uvedenou e-mailovou adresu. Obratem obdržíte výsledky.

Děkuji za ochotu a Váš čas.

hana.maraskova@seznam.cz

- 
1. Věk .....
  2. Pohlaví      žena                       muž
  3. Délka praxe na úřadě práce .....
  4. Přišel/a/ jste během své praxe do kontaktu s příslušníkem jiného etnika nebo kultury?  
 ne                                       ano uveďte jaké národnosti .....
  5. Absolvoval/a/ jste v posledních 2 letech vzdělávání v oblasti IK?  
 ne                                       ano uveďte jaké .....
  6. Přivítal/a/ byste nabídku dalšího vzdělávání v oblasti interkulturní komunikace  
 ne                                       ano
  7. Ovládáte alespoň hovorově některý cizí jazyk?  
 ne                                       ano uveďte jaké .....
  8. Které emoce a s jakou intenzitou prožíváte při setkání s příslušníkem jiného etnika a kultury? (označte jednu nebo více možností a jejich míru intenzity: 1 – nejmenší intenzita, 5 – největší intenzita)

<input type="checkbox"/> úzkost	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> kulturní nadřazenost	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> nepohodlí	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> očekávání problému	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> strach „z neznámého“	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> pocit nedůvěry	1	2	3	4	5

9. Které aspekty se nejvíce podílejí na vytváření stereotypů souvisejících s etnickými menšinami

- |                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> tisk    | <input type="checkbox"/> televize       | <input type="checkbox"/> výchova v rodině  |
| <input type="checkbox"/> rozhlas | <input type="checkbox"/> veřejné mínění | <input type="checkbox"/> osobní zkušenosti |

10. Přečtete si pečlivě jednotlivá tvrzení a zvolte tu odpověď, která je Vám právě teď vlastní.

Všechna tato tvrzení se týkají interakce s klienty jiných etnik a kultur.

	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
Prožívané pocity a emoce při vzájemné interakci ovlivňují způsob sdělení zprávy i její přijetí klientem.				
Efekt prvního dojmu ovlivňuje jednání vůči klientovi a můj úsudek o něm.				
Utvářím si dojem o příslušníku určitého etnika a kultury na základě vlastních minulých zkušeností.				
Znám komunikační zvyklosti a tradice příslušníků různých etnik a kultur pobývajících v našem kraji.				
Respektuji při interkulturní komunikaci (dále jen IK) jiné kódy, konvence a formy chování než je moje norma.				
Akcent v mluvě klienta jiného etnika nebo kultury způsobuje jazykovou bariéru a je příčinou nepochopení při komunikaci.				
Použití slangu, žargonu nebo dialektu mění význam slov a je brzdou efektivní IK.				
Jazyková bariéra je jednou z hlavních překážek IK.				
Mám tendenci hodnotit příslušníky jiných kultur podle zvyků a hodnot naší kultury.				
Neverbální znaky a symboly interpretují a vnímají různé kulturní skupiny jinak, což způsobuje problémy při IK.				
Přistupuji k příslušníkům jiných etnik s větší citlivostí a shovívavostí než k českým klientům.				
V sociální politice lze zaznamenat prvky pozitivní diskriminace vůči určitým etnickým menšinám.				

Individualita každého jedince ovlivňuje komunikaci více než jeho příslušnost k jinému etniku či kultuře.				
Interkulturní učení přispívá ke zlepšení IK a k překonání bariér.				

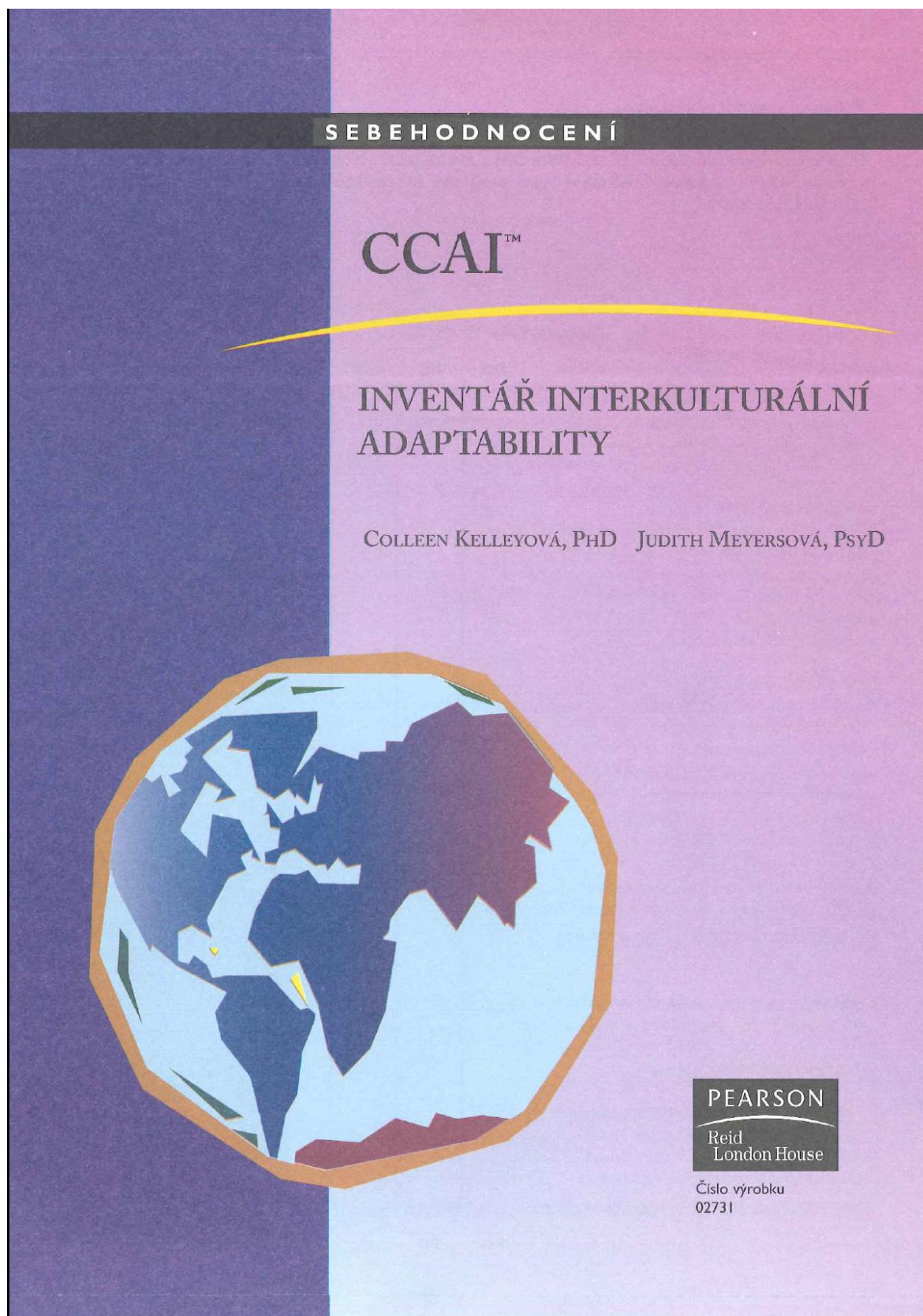
11. Co považujete Vy osobně za největší bariéru při IK?

12. Jaké techniky používáte pro zvládnutí problémové komunikace s klienty jiných etnik a kultur?

Děkuji za vyplnění.

## PŘÍLOHA II: INVENTÁŘ INTERKULTURNÍ ADAPTABILITY CCAI

(Kelleyová, Meyersová, 1995)





Účelem tohoto inventáře je pomoci vám získat schopnost adaptovat se na život v jiné kultuře a účinně komunikovat a jednat s lidmi jiných kultur. Přečtete si pečlivě každé prohlášení a zvolte tu odpověď, která vás právě nyní nejlépe popisuje. Vyznačte svoji odpověď zakroužkováním příslušné zkratky napravo od prohlášení. Jestliže si například myslíte, že prohlášení je „spíše pravda“, zakroužkujte SJP vedle tohoto prohlášení.

Některé položky se mohou zdát navzájem velmi podobné. Není třeba, abyste ve svých odpovědích byli důsledně přesní. Vyberte prostě tu odpověď, která vás právě nyní nejlépe popisuje.

Použijte průpiskku nebo tužku a zakroužkujte své odpovědi (UJP  SJP SNP NP UNP). Při vyznačování své volby prosím pevně přitlačte na pero nebo tužku. Jestliže se rozhodnete svoji odpověď změnit, přeškrtněte svoji původní odpověď křížkem a zakroužkujte novou odpověď (UJP  ~~SJP~~ SNP NP UNP).

	Určitě je pravda	Pravda	Spíše je pravda	Spíše není pravda	Není pravda	Určitě není pravda
1. Mám své metody, jak se vypořádat se stresem nových situací .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
2. Věřím, že bych dokázal žít v jiné kultuře plným životem .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
3. Když hovořím s lidmi, snažím se porozumět jejich myšlenkám a pocitům .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
4. Cítím, že se mohu spolehnout na svoji schopnost vyrovnat se se životem, ať už jsem kdekoli ..	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
5. Dokážu nalézt uspokojení při vytváření vztahů se všemi druhy lidí .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
6. Věřím, že dokážu dosáhnout toho, co jsem si předsevzal, dokonce i v neznámých podmínkách	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
7. Jestliže se dopustím kulturního faux pas (trapné chyby), dokážu se zasmát sám sobě .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
8. Jsem rád ve společnosti všech druhů lidí .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
9. Realisticky vnímám to, jak mne vidí ostatní .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
10. Když pracuji s lidmi s odlišným kulturním zázemím, je pro mne důležité získat jejich přízeň ...	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
11. Mám rád mnoho lidí, kteří nesdílejí mé specifické osobní zájmy .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
12. Věřím, že všichni lidé mají stejnou hodnotu bez ohledu na rasu .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
13. Rád zkouším nové věci .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
14. Kdybych se musel přizpůsobit pomalejšímu životnímu tempu, vyvolalo by to ve mně pocit netrpělivosti .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
15. Jsem typ člověka, který nedělá unáhlené závěry o lidech, kteří se ode mne liší .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
16. Kdybych musel přijmout do zaměstnání několik uchazečů, jejichž zkušenosti, vzdělání a kulturní zázemí jsou jiné než mé vlastní, jsem si jist, že bych se rozhodl správně .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
17. Kdyby se mé myšlenky dostaly do konfliktu s myšlenkami ostatních lidí, kteří se ode mne liší, jednal bych spíše podle svých myšlenek než podle jejich .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
18. Dokázal bych žít kdekoli a mít přitom radost ze života .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
19. Dělat dojem na lidi, kteří se ode mne liší, je pro mne důležitější, než být v jejich společnosti sám sebou .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
20. Dokážu vnímat, jak se lidé cítí, i když se ode mne liší .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
21. Snadno navazuji přátelství .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
22. Když jsem s lidmi, kteří se ode mne liší, cítím se osamělý .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
23. Někdy zkouším nová jídla .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP

CCAI (Inventář interkulturní adaptability) – sebehodnocení Copyright © 1987, 1989, 1992, 1995 Colleen Kelleyová, PhD, a Judith Meyersová, PsyD. Všechna práva vyhrazena. Publikováno společností NCS Pearson, Inc.

**UPOZORNĚNÍ:** Ochrana autorských práv zahrnuje mimo jiné zákaz kopírování, reprodukce nebo modifikace těchto materiálů bez předchozího písemného souhlasu společnosti NCS Pearson, Inc. PO. Box 1416, Minneapolis, MN 55440, U.S.A. 800-922-7343 [www.pearsonreidlondonhouse.com](http://www.pearsonreidlondonhouse.com)

„CCAI“ je ochranná známka Colleen Kelleyové, PhD, a Judith Meyersové, PsyD.

Vytisknuto ve Spojených státech amerických

D E F G

	Určitě je pravda	Pravda	Spíše je pravda	Spíše není pravda	Není pravda	Určitě není pravda
24. Jsem přesvědčen, že všechny kultury mohou nabídnout něco hodnotného .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
25. Nic mi nepřekáží zachovat si mé osobní hodnoty, a to i mezi lidmi, kteří je nesdílejí .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
26. Dokonce i když bych v nové životní situaci neuspěl, pořád bych se dokázal mít rád .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
27. Není pro mne snadné rozumět lidem, kteří se ode mne liší .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
28. Věnuji pozornost tomu, jak působí kulturní odlišnost jiných lidí na způsob, jakým mne vnímají .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
29. Mám rád nové zážitky .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
30. Rád trávím čas o samotě, dokonce i v neznámém prostředí .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
31. Jen vzácně se nechávám odradit, dokonce i když pracuji s lidmi, kteří se ode mne velmi liší ...	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
32. Lidé, kteří mne znají, by mne popsali jako člověka, který je netolerantní vůči odlišnostem jiných lidí .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
33. Beru v úvahu dopad, který má mé jednání na jiné lidi .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
34. Je pro mne obtížné zvládat nové situace s pozitivním přístupem .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
35. Dávám přednost rozhodování na základě svých vlastních hodnot, dokonce i když lidé kolem mne mají odlišné hodnoty .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
36. Dokážu se dobře vyrovnat s jakýmkoli nepříjemnými pocity, které ve mně může vyvolat nová kultura .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
37. Když se setkávám s lidmi, kteří se ode mne liší, mám sklon k odsuzování jejich odlišnosti .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
38. Když se setkávám s lidmi, kteří se ode mne liší, interpretuji jejich chování v kontextu jejich kultury .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
39. Dokážu jednat a podávat výkon v situacích, jejichž okolnostem zcela nerozumím .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
40. Když se setkávám s lidmi, kteří se ode mne liší, mám zájem o to, abych se o nich dozvěděl více .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
41. Systém mých osobních hodnot je založen na mém vlastním přesvědčení, nikoli na přizpůsobování se standardům jiných lidí .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
42. Spoléhám na svoji schopnost přesně komunikovat v nových situacích .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
43. Rád hovořím s lidmi, kteří myslí jinak než já .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
44. Když jsem v novém nebo neznámém prostředí, vždy přistupuji k věcem bez předsudků .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
45. Dokážu akceptovat své nedostatky bez ohledu na to, jak na ně pohlížejí ostatní .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
46. Jsem typ člověka, který nedělá unáhlené závěry o lidech, kteří se ode mne liší .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
47. Očekávám od jiných lidí respekt bez ohledu na jejich kulturní zázemí .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
48. Dokážu žít ve stresu, vyvolaném novými okolnostmi nebo lidmi .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
49. Když se setkávám s lidmi, kteří se ode mne liší, očekávám, že se mi budou líbit .....	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP
50. Když hovořím s lidmi z prostředí jiných kultur, věnuji pozornost jejich mimice a gestikulaci ...	UJP	P	SJP	SNP	NP	UNP

**PŘÍLOHA III: TABULKA HODNOT Z INVENTÁŘE CCAI (vlastní výzkum)**

Číslo	věk	pohlaví	praxe	vzdělání	emoce - součet	emoc. odolnost	emoc. odolnost průměr	flexibilita	flexibilita průměr	pronikavost	pronikavost průměr	autonomie	autonomie průměr	celkem
54	41	1	2,5	VŠ	6	76	4,2	60	4,0	47	4,7	33	4,7	216
50	58	1	8	SŠ	10	68	3,8	53	3,5	41	4,1	31	4,4	193
53	46	1	2,5	VŠ	6	86	4,8	69	4,6	51	5,1	32	4,6	238
52	46	1	8	VŠ	6	70	3,9	58	3,9	46	4,6	30	4,3	204
56	30	1	7,5	SŠ	6	76	4,2	56	3,7	46	4,6	35	5,0	213
57	23	1	3	SŠ	14	79	4,4	48	3,2	39	3,9	37	5,3	203
59	33	1	3	VŠ	10	80	4,4	60	4,0	36	3,6	32	4,6	208
61	32	1	8	SŠ	6	70	3,9	56	3,7	36	3,6	27	3,9	189
62	45	1	3	VŠ	17	68	3,8	55	3,7	38	3,8	31	4,4	192
64	39	1	12	SŠ	6	89	4,9	73	4,9	55	5,5	33	4,7	250
67	38	1	4	VŠ	6	83	4,6	68	4,5	46	4,6	33	4,7	230
68	39	1	7	SŠ	6	69	3,8	55	3,7	42	4,2	27	3,9	193
70	59	2	5	VŠ	11	73	4,1	46	3,1	30	3,0	30	4,3	179
74	45	1	14	VŠ	9	71	3,9	62	4,1	53	5,3	30	4,3	216
75	38	1	9	VŠ	13	67	3,7	55	3,7	43	4,3	28	4,0	193
76	59	2	10	SŠ	6	85	4,7	73	4,9	45	4,5	28	4,0	231
78	27	1	3	VŠ	14	75	4,2	63	4,2	46	4,6	37	5,3	221
51	46	1	14	VŠ	6	69	3,8	61	4,1	47	4,7	32	4,6	209
54	41	1	2,5	VŠ	6	76	4,2	60	4,0	47	4,7	33	4,7	216
55	52	1	3	VŠ	7	70	3,9	63	4,2	45	4,5	29	4,1	207
58	23	1	3	SŠ	6	71	3,9	61	4,1	43	4,3	31	4,4	206
60	42	1	7	SŠ	6	85	4,7	67	4,5	47	4,7	33	4,7	232
63	56	1	12	VŠ	9	72	4,0	61	4,1	49	4,9	31	4,4	213
66	38	1	7	VŠ	6	81	4,5	62	4,1	42	4,2	35	5,0	220
69	27	1	1,5	VŠ	12	91	5,1	70	4,7	47	4,7	31	4,4	239
72	33	2	10	VŠ	6	65	3,6	55	3,7	38	3,8	25	3,6	183
77	31	1	10	VŠ	7	70	3,9	56	3,7	44	4,4	33	4,7	203
79	30	1	9	SŠ	6	94	5,2	56	3,7	43	4,3	36	5,1	229
80	48	1	22	VŠ	6	86	4,8	73	4,9	53	5,3	32	4,6	244
1	24	1	1	SŠ	6	73	4,1	32	2,1	37	3,7	31	4,4	173
5	46	1	21	VŠ	6	76	4,2	68	4,5	48	4,8	32	4,6	224
6	50	1	16	SŠ	6	83	4,6	62	4,1	50	5,0	29	4,1	224
7	42	1	16	SŠ	23	67	3,7	56	3,7	36	3,6	28	4,0	187
8	53	1	24	SŠ	20	65	3,6	53	3,5	40	4,0	30	4,3	188
9	54	1	14	VŠ	11	86	4,8	57	3,8	47	4,7	31	4,4	221
11	52	1	20	SŠ	8	77	4,3	62	4,1	50	5,0	29	4,1	218
12	56	1	16	VŠ	14	71	3,9	54	3,6	38	3,8	23	3,3	186

13	50	2	6	SŠ	19	71	3,9	51	3,4	48	4,8	29	4,1	199
14	50	2	20	VŠ	8	84	4,7	67	4,5	53	5,3	35	5,0	239
15	55	1	18	SŠ	6	83	4,6	62	4,1	49	4,9	33	4,7	227
16	26	1	1	VŠ	17	69	3,8	62	4,1	43	4,3	37	5,3	211
17	35	1	5	VŠ	17	61	3,4	50	3,3	36	3,6	26	3,7	173
18	53	1	20	VŠ	9	62	3,4	49	3,3	41	4,1	29	4,1	181
19	37	1	8	VŠ	9	69	3,8	52	3,5	42	4,2	28	4,0	191
20	40	1	6	SŠ	9	80	4,4	63	4,2	43	4,3	27	3,9	213
47	43	1	8	SŠ	10	80	4,4	60	4,0	40	4,0	32	4,6	212
49	27	1	4	VŠ	9	68	3,8	53	3,5	45	4,5	34	4,9	200
84	47	1	3	VŠ	6	75	4,2	65	4,3	48	4,8	30	4,3	218
21	59	1	22	VŠ	14	63	3,5	43	2,9	45	4,5	25	3,6	176
22	33	2	6	VŠ	15	62	3,4	49	3,3	42	4,2	29	4,1	182
23	40	1	10	VŠ	9	73	4,1	56	3,7	43	4,3	29	4,1	201
24	25	2	3	SŠ	11	61	3,4	58	3,9	41	4,1	27	3,9	187
25	28	2	1	SŠ	9	87	4,8	60	4,0	48	4,8	37	5,3	232
26	47	1	5	SŠ	11	83	4,6	64	4,3	49	4,9	34	4,9	230
29	30	1	8	SŠ	18	48	2,7	53	3,5	32	3,2	23	3,3	156
30	48	2	20	VŠ	12	65	3,6	58	3,9	45	4,5	29	4,1	197
42	23	1	4	SŠ	12	74	4,1	45	3,0	38	3,8	32	4,6	189
43	23	1	3	SŠ	11	81	4,5	65	4,3	42	4,2	31	4,4	219
44	42	1	8	SŠ	7	62	3,4	58	3,9	44	4,4	31	4,4	195
45	32	1	8	SŠ	6	96	5,3	81	5,4	48	4,8	39	5,6	264
46	33	1	3	VŠ	6	84	4,7	52	3,5	39	3,9	35	5,0	210
48	38	1	3	VŠ	8	58	3,2	53	3,5	38	3,8	26	3,7	175
81	30	1	8	SŠ	18	71	3,9	58	3,9	43	4,3	30	4,3	202
82	52	1	3	VŠ	9	78	4,3	66	4,4	48	4,8	29	4,1	221
83	41	1	3	VŠ	6	73	4,1	61	4,1	40	4,0	31	4,4	205
85	42	1	7	SŠ	8	60	3,3	45	3,0	34	3,4	24	3,4	163
86	58	1	7	SŠ	10	69	3,8	53	3,5	41	4,1	31	4,4	194
87	50	1	6	SŠ	7	81	4,5	71	4,7	43	4,3	32	4,6	227
88	53	1	8	SŠ	10	61	3,4	52	3,5	41	4,1	29	4,1	183
89	46	1	7	VŠ	6	76	4,2	57	3,8	46	4,6	35	5,0	214
92	46	1	13	VŠ	7	70	3,9	61	4,1	46	4,6	27	3,9	204
93	40	1	5	VŠ	11	64	3,6	56	3,7	32	3,2	24	3,4	176
94	30	1	10	SŠ	6	86	4,8	54	3,6	43	4,3	35	5,0	218
98	24	1	1	VŠ	7	85	4,7	52	3,5	49	4,9	39	5,6	225
99	59	2	5	VŠ	11	73	4,1	42	2,8	33	3,3	31	4,4	179
100	27	1	1	VŠ	13	52	2,9	52	3,5	41	4,1	34	4,9	179
102	32	2	2	VŠ	10	70	3,9	63	4,2	25	2,5	26	3,7	184
103	25	1	1	SŠ	7	56	3,1	49	3,3	39	3,9	28	4,0	172
106	26	1	1	VŠ	8	85	4,7	59	3,9	46	4,6	27	3,9	217
107	47	2	7	VŠ	7	71	3,9	55	3,7	41	4,1	28	4,0	195
108	34	1	8	VŠ	6	81	4,5	60	4,0	40	4,0	35	5,0	216

109	35	1	1	SŠ	12	72	4,0	56	3,7	41	4,1	28	4,0	197
110	54	1	7	VŠ	6	78	4,3	63	4,2	45	4,5	29	4,1	215
137	47	1	23	SŠ	16	72	4,0	66	4,4	51	5,1	33	4,7	222
138	48	1	22	SŠ	8	72	4,0	68	4,5	50	5,0	32	4,6	222
139	50	1	20	SŠ	10	76	4,2	67	4,5	42	4,2	33	4,7	218
140	42	1	5	VŠ	10	79	4,4	68	4,5	45	4,5	35	5,0	227
141	50	1	12	SŠ	9	78	4,3	67	4,5	40	4,0	32	4,6	217
143	46	1	22	SŠ	15	52	2,9	61	4,1	53	5,3	32	4,6	198
144	36	1	18	VŠ	15	78	4,3	53	3,5	53	5,3	26	3,7	210
145	53	1	15	SŠ	10	86	4,8	60	4,0	49	4,9	35	5,0	230
146	41	1	14	SŠ	10	87	4,8	60	4,0	50	5,0	35	5,0	232
147	26	1	3	VŠ	20	61	3,4	51	3,4	42	4,2	29	4,1	183
151	20	1	1	SŠ	19	63	3,5	56	3,7	42	4,2	27	3,9	188
152	29	2	2	VŠ	17	69	3,8	56	3,7	42	4,2	27	3,9	194
153	23	1	2	SŠ	20	70	3,9	54	3,6	39	3,9	29	4,1	192
154	27	1	2	VŠ	20	59	3,3	53	3,5	40	4,0	22	3,1	174
155	31	1	3	VŠ	16	70	3,9	56	3,7	42	4,2	23	3,3	191
156	25	1	2	SŠ	18	81	4,5	59	3,9	48	4,8	33	4,7	221
157	32	1	5	VŠ	20	79	4,4	59	3,9	48	4,8	33	4,7	219
148	31	1	3	VŠ	14	87	4,8	59	3,9	49	4,9	34	4,9	229
149	29	1	4	VŠ	16	76	4,2	55	3,7	47	4,7	33	4,7	211
150	27	1	2	VŠ	15	78	4,3	62	4,1	47	4,7	35	5,0	222
<b>průměr</b>	<b>39,5</b>		<b>8,1</b>		<b>10,5</b>	<b>73,8</b>		<b>58,3</b>		<b>43,6</b>		<b>30,7</b>		<b>206</b>