



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ROZVOJE INTERKULTURNÍ KOMPETENCE MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI IKEA

PROPOSAL FOR INTERCULTURAL COMPETENCE DEVELOPMENT OF IKEA MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PETR PLUSKAL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pluskal Petr

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh rozvoje interkulturní kompetence managementu
ve společnosti IKEA**

v anglickém jazyce:

Proposal for Intercultural Competence Development of IKEA Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

PRŮCHA, J. Interkulturní komunikace. 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2001. ISBN 80-7261-042-2.

NOVÝ, I. a SCHROLL – MACHL, S. Spolupráce přes hranice kultur. 2005. ISBN 80-7261-121-6.

ŠRONĚK, I. Kultura v mezinárodním podnikání. 2000. ISBN 80-247-0012-3.

ROSINSKI, P. Koučování v multikulturním prostředí. 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 04.06.2010

Abstrakt

Práce pojednává o jednotlivých prvcích interkulturní komunikace a zabývá se formami rozvoje interkulturní kompetence. v konkrétní firmě tyto manažerské kompetence analyzuje a nakonec definuje potřeby jejich rozvoje. Návrh vzdělávacího kurzu je sestaven tak, aby rozvojové potřeby mohli být uspokojeny.

Abstract

Bachelor's thesis deals with the elements of intercultural communication, and also is concerned with forms of intercultural competences development. It analyses this kind of managerial competences in concrete company and finally defines the needs of their development. The scheme of the educational course is assembled the way that would satisfy the development needs.

Klíčová slova

Komunikace, kultura, interkulturní komunikace, interkulturní kompetence, interkulturní trénink

Key words

Communication, culture, intercultural communication, intercultural competences, intercultural training

Bibliografická citace práce

PLUSKAL, P. *Návrh rozvoje interkulturní kompetence managementu ve společnosti IKEA*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 93 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

Poděkování

Děkuji paní Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., pod jejíž vedením jsem svou bakalářskou práci vypracoval. Velmi si vážím cenných rad, které mi předala, a zkušeností, o které se podělila.

Obsah

Úvod	10
Cíle práce.....	11
1 Pojem komunikace	12
1.1 Charakteristiky komunikace.....	12
1.2 Proces komunikace.....	13
1.2.1 Součásti komunikačního procesu	13
2 Interkulturní komunikace	18
2.1 Proces interkulturní komunikace.....	18
2.2 Interkulturní psychologie	20
3 Kultura – její charakteristiky a součásti	21
3.1 Pojetí kultury	21
3.2 Základní charakteristiky kultury	21
3.3 Elementy kultury	22
3.3.1 Jazyk.....	22
3.4 Mezikulturní rozdíly.....	23
3.5 Význam znalostí o kulturních odlišnostech	24
4 Kultury – zakládající element interkulturní komunikace	25
4.1 Typologie národních kultur	26
4.2 Specifičnosti kultur v komunikačním chování.....	29
4.2.1 Významnost respektování specifičností interkulturní komunikace	29
4.2.2 Charakteristiky komunikačního chování v národních kulturách.....	30
4.2.3 Kulturní specifikace komunikace.....	31
4.2.4 Prvky verbální a neverbální komunikace komunikační etikety v interkulturním aspektu	32
5 Komunikační vzorce	33
5.1 Dimenze komunikačních vzorců.....	33
5.1.1 Dimenze č. 1 – Málo kontextuální / Výrazně kontextuální komunikace	33
5.1.2 Dimenze č. 2 - Přímá / Nepřímá komunikace	34
5.1.3 Dimenze č. 3 - Afektivní / Neutrální orientace	35
5.1.4 Dimenze č. 4 – Formální / Neformální vzorec chování	35
5.2 Rámec obsahující stručný popis jednotlivých komunikačních vzorců	36
6 Předpoklad interkulturní komunikace: znalost cizích jazyků	37
6.1 Komunikační kompetence a evropská stupnice znalosti jazyka	37
6.2 Evropané a jejich jazykové znalosti	39
6.3 Průzkum: Speciální Eurobarometr 243 „Evropané a jejich jazyky“	40
6.3.1 Interpretace zásadních zjištěných faktů z průzkumu.....	40
6.3.2 Výzvy	42
6.3.3 Závěrečné shrnutí	43
7 Interkulturní kompetence a její rozvoj	44
7.1 interkulturní kompetence.....	44
7.2 Transnational competence	45
7.3 Interkulturní učení	45
7.4 interkulturní trénink.....	46
7.4.1 Trénink založený na zprostředkování informací	46
7.4.2 Kulturně orientovaný trénink	47
7.4.3 Trénink orientovaný na interakci a komunikaci.....	48
7.4.4 Trénink týmové spolupráce	48

7.4.5 Kulturní asimilátor	49
8 Společnost IKEA	50
8.1 Několik slov o zakladateli společnosti.....	50
8.2 Historie společnosti.....	50
8.3 Stručný přehled informací o IKEA Group.....	51
8.3.1 IKEA group.....	51
8.3.2 Obchodní domy IKEA	52
8.3.3 Zaměstnanci IKEA Group	53
8.3.4 Prodej IKEA Group	54
8.3.5 Obchodní situace IKEA Group.....	55
8.4 IKEA v České republice	55
8.4.1 Historický vývoj	55
11.4.2 Základní údaje o firmě IKEA Česká republika	56
8.5 Obchodní dům IKEA BRNO	56
8.5.1 Doplnující informace	57
8.6 Organizace IKEA Česko/ Maďarsko/ Slovensko	57
9 Inspirace k provedení analýzy	58
9.1 Průzkum uskutečněný společností PricewaterhouseCoopers	58
9.1.1 Celosvětová mobilita	58
9.1.2 Odměňování a osobní rozvoj	58
10 Předmět analýzy.....	60
10.1 Průzkum zájmu o zvyšování interkulturních kompetencí a rozšíření znalostí cizích jazyků ve společnosti IKEA	60
10.1.1 Popis průzkumu osobním dotazováním.....	60
10.1.2 Interpretace zásadních zjištěných faktů.....	61
10.1.3 Zhodnocení provedeného průzkumu	66
11 Návrh vzdělávacího kurzu	67
11.1 Interkulturní trénink.....	67
11.1.1 Forma doporučeného interkulturního tréninku	67
11.1.2 Obsah teoretické části tréninku.....	68
11.1.3 Obsah praktické části tréninku.....	68
11.1.4 Cíle interkulturního tréninku	69
11.1.5 Specifika doporučeného interkulturního tréninku	69
11.1.6 Popis vyhodnocování přínosu realizace interkulturního tréninku	70
11.2 Jazykový audit	70
11.2.1 Specifika jazykového auditu	70
11.2.2 Popis vyhodnocování přínosu realizace jazykového auditu	71
12 Možnosti realizace	72
12.1 Nabídka vzdělávacího kurzu.....	72
12.1.1 Interkulturní trénink realizovaný společností Tutor, s.r.o.	72
12.2 Nabídka provedení jazykového auditu	73
12.2.1 Jazykový audit realizovaný společností CEET, s.r.o.....	73
12.3 Možnost zhotovení vytvořené příručky využitím služeb Copycentra	74
13 Závěr	75
14 Použitá literatura	76
15 Seznam příloh	78

Úvod

Prudký celosvětový rozvoj civilizace přináší spoustu nových jevů, které se intenzivně prosazují v praxi, ovšem až následně se dostávají do zájmového pole vědy. Jedním z těchto poměrně nových fenoménů je interkulturní komunikace, prostřednictvím které se dorozumívají, vzájemně poznávají a spolupracují lidé z různých zemí, národů a kulturních společností.¹

„Současný trend integrace lidských společností i průmyslových a obchodních společností, označovaný jako globalizace, je dokladem toho, že kultury se mnohem častěji setkávají v rámci individuálních i skupinových kontaktů.“² Kultura prostřednictvím procesu socializace významně určuje nejen rozhodující mantinely, ale i základní pravidla sociálního styku.³ Komunikace mezi odlišnými kulturami a národy je nyní mnohem rychlejší, častější i levnější díky televiznímu, telefonnímu a elektronickému spojení a manažeři musí počítat s tím, že ve své práci se budou nuceni vyrovnávat s komunikací na mezinárodní úrovni, i přesto že nebudou řídit nadnárodní firmu.⁴ Zmíněný trend vyžaduje od manažerů i řadových pracovníků nejen schopnost domluvit se v cizím jazyce, ale i klíčové interkulturní kompetence.⁵ Multikulturní prostředí lze vnímat jako úžasnou příležitost pro osobnostní a profesionální rozvoj.⁶

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 9.

² MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003. s. 292-293.

³ NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2001. s. 8.

⁴ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003. s. 293.

⁵ PATOČKOVÁ, D. a BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí*. [online]. 2005. [cit. 2010-05-07]. Dostupné z: http://www.mkc.cz/uploaded/download/Zvladani_odlisnosti.pdf

⁶ ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. 2009. s. 9.

Cíle práce

Cílem práce je rozšíření interkulturních kompetencí vedoucích pracovníků společnosti IKEA prostřednictvím návrhu realizace vzdělávacího kurzu a doplňující vytvořené stručné příručky.

1 Pojem komunikace

„Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace.“¹ Předmětem našeho zájmu bude nadále jeden specifický druh komunikace a to **sociální komunikace** (mezilidská) jako výměna informací mezi jedinci lidského druhu.² V psychologii se komunikace nepovažuje jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde také o sebe prezentaci, o vyjádření postojů k předmětu komunikace i k příjemci informace. Jedná se o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování, či usnadňování porozumění. Termín komunikace je používán v řadě různých vědních oborů, většinou spjatých s používáním nějakého jazyka. Jelikož existuje celá řada definicí pojmu komunikace, uvádím zde jen následující vybrané.³

„Dle **Janouška** je komunikace sdělování významů v sociálním chování a v sociálních vztazích lidí.“⁴

„**M. Nakonečný** definuje komunikaci rovněž jako sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu.“⁵

„**P. Watzlawick, J. Beavinová, D.D. Jackson** definují komunikaci jako prostředek pozorovatelných projevů mezilidských vztahů.“⁶

1.1 Charakteristiky komunikace

Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do následujících základních bodů:

- **Komunikace je zcela nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;**
- **Komunikace je přenos a výměna informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;**
- **Komunikace je výměna významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů;¹**

¹ NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2001. s. 15.

² Tamtéž. s. 15.

³ MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2003. s. 19.

⁴ Tamtéž. s. 19.

⁵ Tamtéž. s. 19.

⁶ Tamtéž. s. 19.

1.2 Proces komunikace

Pro uskutečnění procesu komunikace jsou nezbytně důležité určité nástroje nebo prostředky. Jde zejména o verbální prostředky – řeč a písmo – ale i neverbální prostředky komunikace, jako jsou mimika, gesta apod.

Základní charakteristiky i vlastní průběh procesu komunikace bývají obvykle znázorňovány formou komunikačních modelů. Zde si uvedeme například často uváděný Laswellův komunikační model:

1. **Kdo?** (předává sdělení) – komunikátor
2. **Co?** (se předává) – komuniké (sdělení)
3. **Jak?** (se uskutečňuje přenos) – komunikační kanál
4. **Komu?** (je orientováno sdělení) – komunikant
5. **S jakým efektem?** - efektivita²

1.2.1 Součásti komunikačního procesu

KOMUNIKÁTOR

Komunikátor je ten, kdo vysílá nějakou zprávu. Předpokládá, že příjemce má společný či podobný repertoár poznatků, který umožňuje porozumět tomu, co mu chce sdělit, a že má podobný kódovací systém.

KOMUNIKANT

Komunikant je ten, kdo přijímá vyslanou zprávu. v momentě kdy přijímá informaci je naslouchajícím komunikátorovi. Komunikant také předpokládá společný repertoár poznatků i vyjadřovacích schopností, tedy stejný způsob kódování jako komunikátor.

KOMUNIKÉ

Komuniké je vyslaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému. Daná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů.

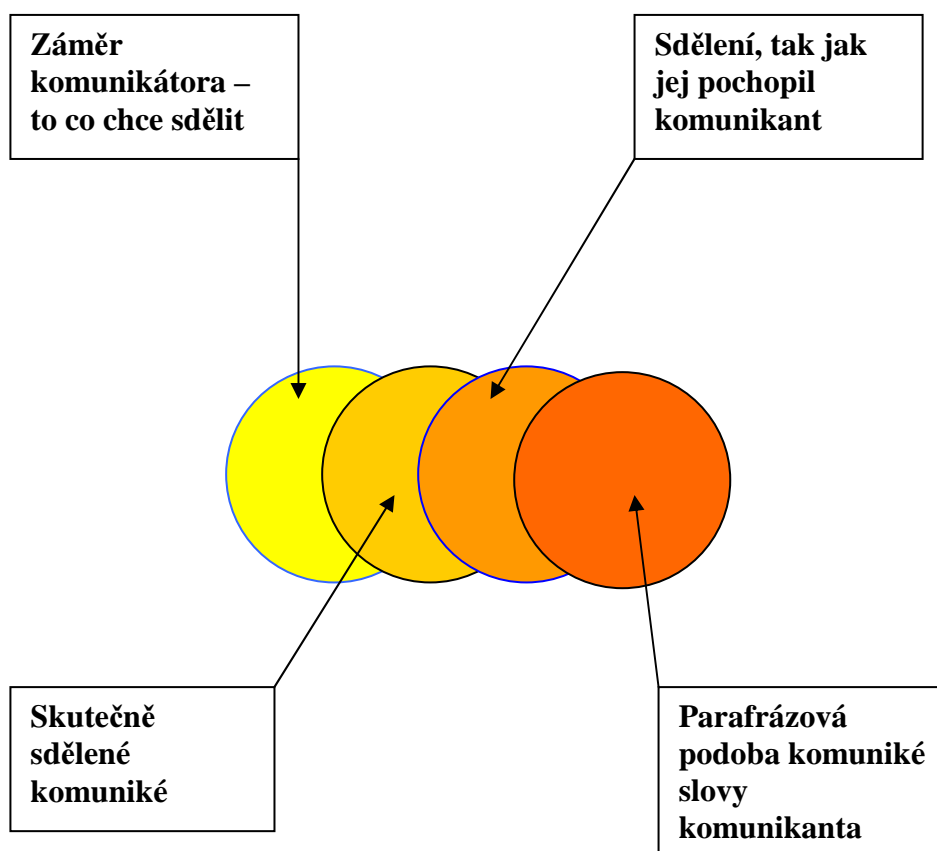
¹ MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 2003. s. 19.

² NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2001. s. 15.

KOMUNIKAČNÍ JAZYK

Tato součást je jazyk jehož prostřednictvím se předává komunikační zpráva. Jazyk je produktem kultury a součástí kultury, je velmi proměnlivý, má různou úroveň formálnosti a také různou, individuálně odlišnou úroveň kvality (jazyk spisovný, dialekt, slang...). Existují také jazyky umělé (esperanto, Morseova abeceda, kouřové signály), odborné, vědecké (matematické, chemické nebo logické symboly).

Důležitou roli v komunikačním jazyce hrají procesy **kódování** a **dekódování**. Kódování je závislé na znalosti jazyka, na slovní zásobě nebo znalosti signálů, ale také na schopnosti přizpůsobit se partnerovi, se kterým jednáme. Například lékařský jazyk je pro laika nesrozumitelný. Lékař by měl být schopen přizpůsobit svoji mluvu pacientovi, aby všemu rozuměl tak, jak mu to chce lékař sdělit. Právnícký jazyk může být pro laika také nesrozumitelný a tudíž požaduje od právníka takovou prezentaci, kterou je schopen pochopit. Dekódování je obtížné především mezi odlišnými kulturami.



Obrázek na předchozí stránce znázorňuje **postup deformování informací** které jsou předávány od jedné osoby ke druhé. Ukazuje, jak při přenosu informací dochází ke zkreslování obsahu, což je způsobeno tím, že obsahový význam pojmů není u všech lidí shodný. Čím více je mezistupňů při zprostředkovávání informací, tím větší je dané zkreslení obsahu informace. Je nutno však také podotknout, že jazyk není tak dokonalý, aby dovedl výstižně charakterizovat každou myšlenku, každý pocit, což je také důležitý zdroj zkreslování informace.

Komunikace není jen mluvení, komunikace je také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla, činy. Porovnáme-li mluvení, naslouchání, čtení a psaní, může se poměr jejich zastoupení v komunikaci vyjádřit v následujícím procentuálním poměru:

Naslouchání	45 %
Mluvení	30 %
Čtení	16 %
Psaní	9 %

Porovnáme-li verbální a neverbální komunikaci, lze poměr vyjádřit v následujícím procentuálním vztahu:

Verbální komunikace	55 %
Neverbální komunikace	45 %

Odlišné to může být podle toho, jaká je náplň a prožitková hloubka prezentované zprávy. Věcná informace s logickými argumenty používá větší podíl formy verbalizované (asi 70 : 30 %), zatímco prožitkové, emocionálně naplněné sdělení může obsahovat až 90 % podílu sdělované zprávy.

KOMUNIKAČNÍ KANÁL

Komunikační kanál je cesta kterou je nějaká informace posílána. Při komunikaci tváří v tvář jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy a pohyby těla, mohou to být také dotyky v podobě stisku ruky, příjemně vonící parfém, vkusné oblečení, příjemný hlas (působíme tím na čtyři smysly zároveň). Při zprostředkovaném komunikování (telefon, televize, rádio, noviny, kazetové nahrávky...) jsou komunikační prostředky poněkud ochuzenější.

FEED BACK (zpětná vazba)

Zpětná vazba je reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Jedná se o velmi důležitou součást komunikačního procesu, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci a dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Při osobním kontaktu je vždy větší šance pro zpětnou vazbu, a tím také i pro porozumění. Zpětná vazba má funkci sociální, regulativní, poznávací, podpůrnou, provokující. Je velmi důležité, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po přijetí zprávy.

KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDÍ

Komunikační prostředí má významný vliv na komunikaci a je jejím důležitým prvkem. Komunikační prostředí zahrnuje prostor, ve kterém se komunikace odehrává, osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost různého počtu lidí. Dále také podněty, které působí a ovlivňují komunikátora i komunikanta, ale také komuniké formou zkreslení, působící jako **komunikační šum** (informace, které se mísí do vnímaného komuniké od někoho třetího), i obyčejný hluk či nepříjemně svítící slunce. Komunikační šum může být i interního charakteru například v podobě nesoustředěnosti a únavy.

KOMUNIKAČNÍ KONTEXT

Komunikační kontext je situace, celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá. Má vnitřní a vnější složku. Vnitřní složka je to, co se odehrává v nás, v naslouchajících, jak na nás komuniké působí (jsme určitým způsobem nastaveni, zkušenosti nás určitým způsobem připravují). Vnější složkou kontextu jsou všechny stimuly, které na nás působily dříve a působí i nyní (prostor, ve kterém se nacházíme, čas, lidé a jejich chování...). Kontext je záležitostí nejen psychologickou a sociální, ale také i kulturní. Např. etnocentrismus – vnímání vlastní kultury jako nejvyspělejší a nejdůležitější, individualismus západní Evropy a Spojených států. Kolektivismus v kultuře Afriky – v tomto pojetí je individualismus chápán jako nezodpovědnost a nekulturnost. Kolektivismus Japonska a jiných zemí Dálného východu – již od dětství jsou lidé v tomto kulturním okruhu vedeni k tomu, aby si uvědomovali vliv svých činů na druhé, pocity viny, když v tomto smyslu neobstojí. Kontext politický v tzv. socialistickém táboře, kde je násilně preferováno rovnostářství, oběť pro kolektiv, orientace na budoucnost a naprostá poslušnost.

V kontextu na nás působí jednotlivé stimulační vlivy, které ovlivňují komunikaci a tvoří tzv. kontextovou modalitu. Mezi tyto vlivy patří:

- **čas** (kdy komunikace probíhá a časový prostor který je k dispozici pro komunikaci),
- **hmotný prostor** ve kterém komunikace probíhá,
- **emoční vybavení,**
- **mezilidské vztahy, míra formálnosti,**
- **míra shody v jazyce dorozumívání a způsob vzájemného chápání a interpretace obou stran,**
- **stereotypy a očekávání chování vymezeného rolemi,**
- **záměry a motivace účastníků,**
- **sociální situace,**
- **věk účastníků komunikace, pohlaví,**
- **pozice účastníků komunikace z hlediska moci, kvalifikace, společenské role.**

Poznání kontextu je velice důležité proto, abychom správně pochopili, co nám chce ten druhý říct, jinak dochází k nedorozumění. Ztráta kontextu může nastat například jen tím, že nepostřehneme jen jeden prvek komunikace, ale i to může stačit k tomu, že jsme dobře neporozuměli tomu, co míní komunikátor.¹

¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003. s. 24-28.

2 Interkulturní komunikace

V souvislosti s pojmem **interkulturní komunikace** je nezbytné upozornit na existenci tří korespondujících významů, kterými jsou:

- 1) **PROCES** verbálního a neverbálního sdělování probíhající v nejrůznějších sociálních situacích.
- 2) **VĚDECKÁ TEORIE a VÝZKUM** zabývající se reálnými procesy interkulturního komunikování.
- 3) **EDUKAČNÍ a PODPŮRNÉ AKTIVITY**, zaměřené na praxi a vycházející (ideálně) z poznatků příslušné teorie a výzkumu (sub 2).

Je nutné též poznamenat, že uvedené 3 významy jsou objektivně existující jevy vzájemně závislé, avšak každý z nich reprezentuje něco jiného.

2.1 Proces interkulturní komunikace

Již od samých počátků lidské civilizace docházelo ke kontaktům lidí nejen uvnitř určitého etnického společenství, ale také ke kontaktům příslušníků různých etnik a národů, jejich kultur a příslušných jazyků. Historiografická bádání a historická lingvistika přinášejí četné doklady o tom, jak se lidé v nejstarších starověkých společnostech odlišovali nejen tím, že mluvili rozdílnými jazyky, ale také svými postoji a předsudky k jiným etnikům a jejich jazykům. Je známo, že již starověcí Řekové pociťovali a prožívali svou jazykovou a kulturní odlišnost od jiných etnik. Interkulturní komunikace je tedy nepochybně jev historicky velmi starobyklý a v současnosti jej lze vymezit například pomocí následující definice:¹

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s.13-14.

„**Interkulturní komunikace** (intercultural communication) je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifitami jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.“¹

V české vědecké terminologii se jako synonymum termínu interkulturní komunikace někdy používá výraz „komunikace mezi kulturami“ nebo též „mezikulturní komunikace“.

Lehmanová uvádí k termínu „mezikulturní komunikace“ následující definiční charakteristiku:

„Pojem **mezikulturní komunikace** je reflexí komunikačního procesu mezi individuálními a nadindividuálními subjekty přináležejícími k rozdílným kulturním systémům. Subjekty mezikulturní komunikace vstupují do komunikačního procesu s odlišnými, kulturou determinovanými kognitivními a emocionálními strukturami, s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.“²

Uvedené definice jsou v podstatě totožné, avšak termín „interkulturní komunikace“ je dnes již poměrně ustálený pro označování příslušného procesu, a to v různých profesních oborech, jako jsou např. mezinárodní obchod a podnikání nebo zdravotní péče. Tento termín jakožto přímý ekvivalent anglického termínu „intercultural communication“ je také v souladu s dalšími českými pojmy – interkulturní psychologie, interkulturní výzkum, interkulturní kompetence aj.

Pokud tedy hovoříme o interkulturní komunikaci ve smyslu procesu, mluvíme tedy o reflexi reálně existujícího jevu, jenž se vyskytuje každodenně. Jeho významnost stále roste v důsledku vzrůstajících globalizačních tendencí v mnoha sférách lidské činnosti jako např. v mezinárodním obchodu a podnikání, v diplomacii, ve vědě a umění stejně jako v turismu či sportu, při výměnných pobytech studentů a učitelů, při přesunech migrantů z jedné země do jiné aj. Jedná se o přímý důsledek toho, že lidé různých zemí se stále intenzivněji, vzájemně obchodují, spolupracují, ale také procházejí etnickými konflikty a vedou mezi sebou vážné spory a bohužel někdy i války. Není překvapující, že z těchto důvodů se reálný jev interkulturní komunikace stal předmětem intenzivního zájmu vědy, a to jak teorie, tak výzkumu.³

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 16.

² Tamtéž. s. 17.

³ Tamtéž. s. 17.

2.2 Interkulturní psychologie

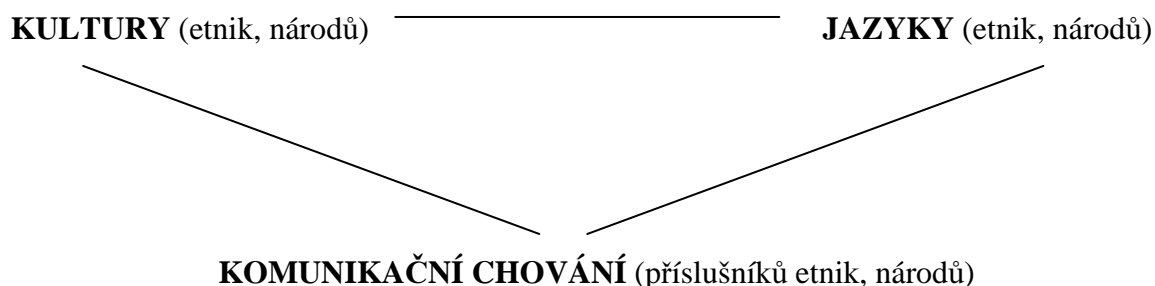
Jedním z hlavních zdrojů výzkumných poznatků o interkulturní komunikaci je v současné době vědecká disciplína (cross-cultural psychology). Jedná se oblast vědy která je již několik desetiletí intenzivně rozpracovávána v zahraničí, má bohatou literaturu, avšak v českém prostředí je teprve ve stadiu seznamování se se zahraničními poznatky.

Relevantnost interkulturní psychologie pro objasňování interkulturní komunikace je zřejmá z následující definice.

„Interkulturní psychologie je vědecké zkoumání variant lidského chování se zřetelem na způsoby, jimiž je chování ovlivňováno kulturním kontextem.“¹

Podle dané definice a jiných vymezení lze interkulturní psychologii charakterizovat jako zkoumání toho, jak faktory kultury (etnické, národní) ovlivňují myšlení, komunikaci a chování lidí.

Pro objasňování interkulturní komunikace jsou nejzávažnější tři základní fenomény:



Z daného schématu vyplývá, že pro adekvátní objasnění různých specifičností a problémů fungování interkulturní komunikace, je nutno popsat situaci týkající se lidských kultur, lidských přirozených jazyků, a to obojí v souvislosti s komunikačním chováním příslušníků těchto kultur a mluvčích různých jazyků²

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 24

² Tamtéž. s. 24-25.

3 Kultura – její charakteristiky a součásti

Rozvoj mezinárodního obchodu a služeb a především rozšiřování různých forem mezinárodního podnikání vedou k intenzifikaci mezinárodních kontaktů. Dochází tedy k setkávání různých kultur, národů, etnik, náboženství a zvyklostí.

3.1 Pojetí kultury

Výraz „kultura“ bude chápán v souvislosti s hodnotami, zvyklostmi, tradicemi, jednáním, způsobem komunikace, které si osvojují a sdílejí osoby, jež jsou součástí určité skupiny.

Kultura je v podstatě vše, co mají lidé, co si myslí, co dělají a čím se zabývají jako členové určité konkrétní společnosti. Kultura nejsou jednotlivosti, nýbrž sestává z řady prvků. Její základní charakteristikou je, že se jedná o naučené (chování), které se přenáší z generace na generaci, od starších na mladší a toto naučené chování sdílejí všichni (nebo téměř všichni) členové společnosti. Kultura formuje jednání členů a jejich představy o světě.¹

3.2 Základní charakteristiky kultury

Kulturu společnosti vyjadřuje vzájemné působení postojů, hodnot, tradic, přesvědčení i dalších hodnot, které sdílejí lidé náležející k dané kultuře. Za kulturu nelze považovat jednotlivosti, nýbrž souhrn nebo soubor hodnot představujících zásady, které členové určité skupiny uznávají a jimž se každý člen skupiny přizpůsobuje. Pocity, myšlenky nebo činnosti, jež vyplývají ze základních hodnot, jsou zřejmé postojů zaujímaných členy společnosti.

„**Zvyklost** je způsob myšlení nebo jednání, jenž charakterizuje určitou skupinu osob.“² Zvyklosti ovlivňují způsob, jakým se lidé oblékají, co jedí, jak jednají a jak se chovají a mohou mít formu morálních nebo právních norem.

„**Tradice** je obecné předávání a přebírání mravů, zvyklostí, znalostí, životních zkušeností a institucí.“³ Je to ta podstatná část praxe a víry, která přechází z minulosti do současnosti a v ní je považována za směrodatnou. Požívá vážnosti proto, že vystihuje moudrost a zkušenost minulosti.⁴

¹ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 2000. s. 10.

² Tamtéž. s. 13

³ Tamtéž. s. 13

⁴ Tamtéž. s. 13

„Každý společenskokulturní systém svými sociálními hodnotami a normami, které se projevují v různých formách sociálních činností a v daných typech mezilidských vztahů, vytváří určitý rámec, tzv. kulturní vzorec, který ovlivňuje každého jednotlivého člena daného společenství.“¹ v rámci téže kultury nejsou tyto vzorce jednou provždy dány, ale mění se v závislosti na změnách sociálních a ekonomických podmínek života dané společnosti, v závislosti na jejím historickém vývoji.

Hodnoty a normy platící v určité kultuře si člověk osvojuje v průběhu svého života. Je ovlivňován zvyklostmi, konvencemi, charakterem vztahů, jež na něj působí jako činitele socializace.² Je však třeba mít na zřeteli skutečnost, že ne každý příslušník daného národa, je nositelem všech typických vlastností svého společenství a také to, že každá osobnost má i svoje vlastní specifické vlastnosti.³

3.3 Elementy kultury

Za jednotlivé součásti národní kultury se obvykle považuje **jazyk, národnost, vzdělávací systém, přístup k času, příslušnost k etnickým skupinám, náboženství, společenské skupiny a některé další.** „Je nutno vycházet z toho, že kultura země sestává z řady elementů, které tvoří integrální celek.“⁴ z uvedených rozdílů se detailněji zaměříme na **jazyk.**

3.3.1 Jazyk

Styk mezi rozdílnými kulturami a uvnitř jednotlivých kultur se uskutečňuje prostřednictvím jazyka (také se používá výraz **verbální komunikace**) a prostřednictvím tzv. **neverbální komunikace.** Jakousi podskupinou komunikace verbální je tzv. **paraverbální jazyk.** Toto označení se vztahuje na sílu hlasu, jímž se hovoří, a také na význam mlčení, respektive ticha při konverzaci.

Jazyk je jednou z charakteristik, které jsou společné pro všechny kultury na světě. Má významný účinek v politice, včetně mezinárodní politiky, a také v hospodářských stycích.⁵

¹ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1994. s. 320.

² Tamtéž. s. 320.

³ Tamtéž. s. 324.

⁴ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 2000. s. 18.

⁵ Tamtéž. s. 21.

Polský filozof **Adam Schaff** definuje „jazyk“ následujícím způsobem:

„**Jazyk** je systém slovních znaků, jež slouží k formulaci myšlenek v procesu odrážení objektivní skutečnosti subjektivním poznáním a ke společenskému sdělování těchto myšlenek a skutečností, jakož i s nimi spjatých prožitků emocionálních, estetických, volních aj.“¹

Schaff shrnul koncepci Saphira a Whorfa do stručné teze: „Jazyk je aktivním činitelem při utváření našeho obrazu světa, který je v důsledku toho různý v závislosti na systému jazyka, který užíváme.“² Jinými slovy: **Diferenciace jazyků ovlivňuje diferenciaci vnímání světa u mluvčích daných jazyků**. Daný předpoklad je dnes sdílen mnoha odborníky ve světě jako jedna z kardinálních tezí týkajících se podstaty interkulturní komunikace.³

3.4 Mezikulturní rozdíly

Studium poznávání a využívání úlohy mezikulturních rozdílů⁴ (také mezikulturních vztahů, mezikulturní komunikace aj.) lze označit za relativně novou záležitost. Dané rozdíly jsou důsledkem rozvoje mezinárodního obchodu, služeb, zahraničních investic a do značné míry i rozšiřování působnosti mnohonárodních podniků v celosvětovém měřítku a jsou součástí globalizace.

Znalost a využívání mezikulturních rozdílů najde své uplatnění především v mezinárodním podnikání, zejména v některých činnostech jako je např. marketing, management, transfer technologie, v souvislosti s problematikou lidských zdrojů a také při kontaktech představitelů firem s vládními představiteli, úředníky atd.⁵

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 51

² Tamtéž. s. 51

³ Tamtéž. s. 51.

⁴ V angličtině se používají dva výrazy, a to intercultural a crosscultural. První výraz se běžně používá při vyjádření vzájemného vztahu mezi různými kulturami, druhý je vyjádřením porovnávání kultur, mezi nimiž mohou, ale nemusejí být vzájemné vztahy.

⁵ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 2000. s. 34–35.

3.5 Význam znalostí o kulturních odlišnostech

Existují rozdílné kultury a příslušníci rozdílných kultur spolu komunikují. Rozdíly mezi kulturami se projevují v tom, jakým způsobem osoby z jednotlivých kultur myslí, jak jednají a jak se chovají. Vzájemná komunikace mezi nimi může v praxi přinášet problémy.¹

Znalosti o kulturních odlišnostech pomáhají zmírňovat možná nedorozumění a měly by umožnit osobám pohybujícím se v odlišném kulturním prostředí předvídat možné reakce druhých. Mezinárodní vyjednavací nebo manažeři, kteří jsou připravení na kulturní odlišnosti jiných národů a jsou vybaveni na kontakty a jednání s jinými, mají usnadněnou vlastní práci a mohou se daleko více soustředit na věcnou stránku a na podstatu toho, co je předmětem jejich úsilí.²

¹ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 2000. s. 10.

² ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 2000. s. 67.

4 Kultury – základající element interkulturní komunikace

Již v samotném termínu **interkulturní komunikace** je vyjádřeno, že pro tento typ komunikace má fenomén „kultura“ naprosto klíčový význam. Lidé jednotlivých zemí žijí ve více či méně odlišných kulturách, které jsou charakterizovány např. specifickými systémy sdílených hodnot, společenských norem, idejí a společných zkušeností, tradic a zvyklostí, komunikačních rituálů aj. v teorii interkulturní psychologie se však zachází s pojmem kultura ve specifickém pojetí, které se vztahuje především k chování lidí.

„Každé etnické společenství, respektive každý národ má svou vlastní kulturu“.¹

„V interkulturní psychologii, jsou **kultury** chápány jako **produkty minulého chování lidí** a jako usměrňovatelé budoucího chování lidí. Tudíž lidé jsou na jedné straně spolutvůrci kultury své společnosti a na druhé straně jsou zároveň touto kulturou řízeni ve svém chování.“²

„Jedním z projevů lidského chování je **komunikační chování**. Vzhledem k tomu existuje těsná vazba mezi etnickou/národní kulturou určitého společenství a charakterem jejího komunikačního chování.“³

Počet etnik je ve světě vskutku enormní a tudíž rozsáhlý je i počet kultur. Jak některé prameny uvádějí, ve světě existuje až 5000 různých etnik a jejich velikosti (počet příslušníků) jsou samozřejmě velmi rozdílné. Například na kontinentu Severní a Jižní Ameriky žije několik stovek etnických skupin indiánů, podobně je tomu v Africe či v Asii. Přesnější údaje o etnikách (národech) světa poskytuje popis 739 národů, který byl publikován českými etnografy (Hubinger, Honzák, Polišínský, 1985).

V Evropě žije 72 původních etnik (podle Šatavy, 1994), nepočítaje v to však etnika žijící v evropské části Ruské federace a bez několika desítek etnik různých mimoevropských přistěhovalců. Počet kultur ve světě není přesně zjištěn, i když existují etnologické archivy a databáze obsahující přehledy a charakteristiky lidských kultur. Například Ethnographic Atlas (1967), existující na Yale University (USA), přináší přehled o 1264 etnických kulturách.

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 31.

² Tamtéž. s. 31.

³ Tamtéž. s. 31.

Z daných údajů je naprosto zřejmá **multikulturní realita** současného světa a variabilita kultur různých etnik a národů je vskutku obrovská. Pro orientaci v procesech interkulturní komunikace je nutno používat nějakou klasifikaci kultur, nějaký přehled jejich specifických, které umožňují kultury třídit a srovnávat.

Interkulturní psychologie – s oporou poznatky etnologie, kulturní antropologie, srovnávací sociologie aj. – rozpracovala intenzivně problematiku národních kultur včetně jejich typologie. Daná typologie umožňuje rozpoznávat také detailní rysy interkulturní komunikace příslušníků jednotlivých kultur při vzájemném kontaktu. Nizozemský odborník **Geert Hofstede** přispěl největší měrou k typologii národních kultur.

4.1 Typologie národních kultur

Od poloviny minulého století s nástupem globalizačních tendencí se silně rozvíjely mezinárodní obchod a mezinárodní kontakty vůbec. Současně se samozřejmě zintenzivňovaly také procesy komunikace mezi obchodními a jinými partnery z různých zemí a začaly být postupně uvědomovány komunikační bariéry a jiné problémy vyvstávající mnohdy v této komunikaci mezi příslušníky různých zemí. Proto se někteří odborníci začali zabývat zkoumáním toho co dané problémy způsobuje či ovlivňuje. Typologie národních kultur byla tedy vytvořena v důsledku praktických potřeb.

Geert Hofstede, nizozemský odborník v psychologii managementu, pracoval jak ve sféře průmyslu (ve firmě IBM Europe), tak i na půdě některých univerzit. Uvědomoval si jak značným vlivem působí faktory kultur jednotlivých zemí v mezinárodní komunikaci a postupně vyvinul typologii národních kultur s jejich specifickými charakteristikami, která se stala základnou pro obrovské množství výzkumů v oblasti interkulturního managementu a interkulturní komunikace.

K pochopení této typologie je nezbytné se nejprve seznámit s jejími základními pojmy.

Kultura je chápána jako „mentální programování“, jedná se o vzorec myšlení a chování, který se naučí každý jednatel v tom prostředí, v němž vyrůstá.

„Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je alespoň z části sdílena lidmi, kteří žili nebo žijí ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili. Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od jiných“.¹

Jelikož každý jednatel patří do určité sociální skupiny (rodina, sociální třída, profesní kategorie, náboženská aj.), nese si do života několik vrstev kultury (např. vlastnosti konkrétní

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 33.

rodinné kultury). Společná vrstva je ta, která je vytvářena příslušností jedince k určité zemi, k určitému národu a je označována jako **národní kultura**. Podle Hofstedeho odpovídá národní kultura zemi, ze které jedinec pochází. Každý člověk, jenž se setká s příslušníkem jiného než vlastního národa, vnímá jeho odlišnosti, které jsou obvykle odlišný jazyk, odlišný způsob chování, odlišné odívání apod. Lidé jednotlivých národů mají svou typickou **národní mentalitu**.

Hlavní určující rys národních kultur jsou hodnoty. „V psychologickém a sociologickém chápání jsou hodnoty chápány jako regulační mechanismy lidského chování, jež jsou pro určitou společnost charakteristické a projevují se v jejich sdílených normách, postojích, názorech a preferencích.“¹ Hodnoty národních společenství mají silnou setrvačnost, jsou přenášeny z generace na generaci a jsou dosti odolné vůči vnějším zásahům.

Nizozemský odborník Geert Hofstede vycházel z vlastností národních kultur, provedl rozsáhlé výzkumné šetření hodnotových charakteristik lidí ve více než padesáti zemích světa a na základě výzkumných poznatků zkonstruoval typologii dimenzí národních kultur.

Hofstede využil možnost vyšetřit dotazníkem zaměstnance poboček společnosti IBM rozmístěných v různých zemích světa. Dotazník obsahoval otázky reflektující hodnotové orientace více než 116 zaměstnanců a to reprezentantů 74 zemí a regionů Evropy, Ameriky, Afriky a Asie. z daného souboru dat odvodil kritéria pro odlišnosti národních kultur, **tzv. dimenze, vyjádřené kvantitativními indexy:**

➤ **Mocenský odstup (power distance)**

Tato dimenze vyjadřuje vztah lidí určité kultury k autoritě. Tedy to, v jaké míře obyvatelé, instituce a organizace v určité zemi očekávají a akceptují nerovnoměrné rozdělení moci. Vystihuje sociální distanci mezi lidmi nestejného společenského postavení, např. mezi vedoucími pracovníky a podřízenými zaměstnanci, mezi učiteli a žáky.

Země s velkým mocenským odstupem: Francie, Turecko, Mexiko, Malajsie aj.

Země s malým mocenským odstupem: Dánsko, Irsko, Nový Zéland aj.

➤ **Individualismus – kolektivismus**

Tato dimenze vyjadřuje rozsah závislosti jednotlivce na kolektivu (rodině, firmě aj.) a míru volnosti pro jeho vlastní iniciativnost. Individualistické společnosti jsou takové,

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 34.

ve kterých vazby jednotlivců na kolektivy jsou poměrně volné. v kolektivistických společnostech jsou lidé od narození integrováni do soudržných skupin, které je za jejich loajalitu ochraňují.

Individualistické země: USA, Kanada, V. Británie, Austrálie, Holandsko, Belgie aj.

Kolektivistické země: Ekvádor, Guatemala, Pákistán, Jižní Korea, Indonésie aj.

➤ **Maskulinita – feminita**

V rámci dané dimenze vyjadřuje maskulinita zastoupení a vliv „mužského prvku“ v hodnotách určité společnosti (např. průbojnost a soutěživost) a vztahuje se na kultury, ve kterých jsou rodové role zřetelně odlišeny. Feminita se vztahuje na kultury, v nichž se rodové role překrývají. Tato dimenze odráží například rovnoprávnost v postavení žen v zaměstnání.

Maskulinní země: Itálie, Rakousko, Švýcarsko, Japonsko, Mexiko aj.

Femininní země: Švédsko, Finsko, Norsko, Dánsko, Holandsko aj.

➤ **Vyhýbání se nejistotě**

Tato dimenze vyjadřuje rozsah, v němž se příslušníci kultury cítí ohroženi nejistými či neznámými situacemi a nakolik lidem určité kultury vadí např. podstupovat riziko různých změn v zaměstnání, ve společnosti vůbec, respektive zda se těmto změnám přinášejícím nejistotu snaží raději vyhýbat.

Země se silným vyhýbáním se nejistotě: Portugalsko, Řecko, Srbsko, Japonsko aj.

Země se slabým vyhýbáním se nejistotě: V. Británie, Dánsko, Hongkong, Singapur aj.

➤ **Dlouhodobá – krátkodobá orientace**

Dlouhodobá orientace v určité národní kultuře vyjadřuje pěstování vlastností lidí vztažených k budoucím odměnám, k vytrvalosti a k ochotě podřizovat se ve prospěch dlouhodobých cílů. Krátkodobá orientace je zaměřenost na blízké cíle a na okamžité výsledky. Tato dimenze je spjata s hodnotami a postoji odrážejícími rozdíly v „západním myšlení“ (pro který je příznačná orientace na rychlý výsledek a zisk) a „východním myšlení“ (zejména s konfuciónskou filozofií, orientovanou dlouhodobě).

Dlouhodobě orientované země: Čína, Japonsko, Jižní Korea, Hongkong aj.

Krátkodobě orientované země: USA, Kanada, V. Británie aj.

Nyní je potřeba zaměřit se na to, jak se různé specifčnosti národních kultur projevují v komunikačním chování lidí.

4.2 Specifičnosti kultur v komunikačním chování

Vztahy mezi etnickými respektive národními kulturami a komunikačním chováním subjektů těchto kultur jsou evidovány z několika zdrojů:

- Zejména jsou to četná pozorování komunikačního chování lidí z různých kulturních společností, která jsou popsána v řadě publikací praktického zaměření. Většinou se týkají sféry mezinárodního obchodu, managementu a podnikání (u nás především Bočánková et. al., 2006; Nový, Scroll-Machl, 2005; Šroněk, 2000).
- Dále jsou to také závěry o komunikačním chování obyvatel různých národů světa, které vyvozuje Hofstede (1999), Hofstede a Hofstede (2006) a jeho následovníci z výzkumů specifícností národních kultur.
- Vedle toho existuje mnoho nálezů z psycholingvistických, sociolingvistických, etnologických a psychologických výzkumů v mnoha zemích světa, které objasňují některé rysy interkulturní komunikace v souvislosti s konkrétními problémy imigrantů nebo příslušníků etnických menšin aj. (u nás např. Šatava).

4.2.1 Významnost respektování specifícností interkulturní komunikace

Významnost respektování specifícností interkulturní komunikace (v rámci celkového interkulturního styku a interkulturní spolupráce poměrně výstižně objasňují Nový a Schroll-Machlová:¹

„Při interkulturním styku, kdy se osoby z různých kultur pro sebe stávají navzájem důležité, komunikují spolu a působí na sebe, dochází k neporozumění při komunikaci a interakci nejen častěji než v monokulturních podmínkách, ale i typologie příčin je daleko nejednotnější. Velice odlišné osoby vykazují v podobných situacích shodně neočekávané, neobvyklé a nepochopitelné komunikační jednání a reakce.

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 31-39.

V souvislosti s interkulturní komunikací se často soustřeďuje pozornost pouze na význam partnerova jazyka v hostující zemi. Mnozí zastávají názor, že pouze perfektní znalost cizího jazyka umožňuje interkulturní porozumění a vytváří základní předpoklad pro interkulturní styk. Znalost jazyka hostitelské země je bezpochyby základním předpokladem k tomu, aby vůbec k interkulturní komunikaci na vysoké úrovni mohlo dojít. Často ale k interkulturní komunikaci nedochází v řeči hostitelské země, nýbrž v třetím, pro oba partnery cizím jazyce, např. v angličtině.

Nejde vždy pouze o verbální komunikaci, ale pro srozumitelný a uspokojivý komunikační proces je také rozhodující srozumitelná forma komunikace neverbální zde se ukazují jasné kulturní rozdíly, které nejsou vnímány pouze jako příjemný či nepříjemný doprovod komunikačního procesu, ale mohou také obtěžovat nebo dokonce vyprovokovat nedorozumění. Např. setká-li se zástupce kultury, ve které je běžné podtrhnout verbální sdělování výraznou mimikou a gestikulací, s partnerem z kultury, která klade důraz pouze na obsah verbální komunikace a mimiku a gesta pokládá za bezvýznamné doprovodné elementy, může být silné používání neverbálních prostředků vnímáno a interpretováno jako pokus sugestivně ovlivňovat partnera nebo jako pokus překrýt neschopnost a nekompetentnost.“¹

4.2.2 Charakteristiky komunikačního chování v národních kulturách

V současné době je zájem o komunikační chování příslušníků jednotlivých národních kultur projevován především ze sféry praxe – z oblasti mezinárodního obchodu, mezinárodního podnikání a managementu. Odborníci v této oblasti si uvědomují, že úspěšnost obchodního jednání a jiných aktivit závisí mimo jiné i na tom, jak efektivní je komunikace jak efektivní je komunikace v situacích, kdy komunikujícími stranami jsou partneři příslušející k odlišným kulturám a mluvící a myslící v odlišných jazycích. Dané poznání vedlo k tomu, že jsou vytvářeny **popisy kulturních specifičností komunikace**, které uvádějí podrobně zvláštnosti komunikačního chování obyvatel evropských a jiných zemí. Účelem daných popisů je poskytnout českým je poskytnout českým obchodníkům, podnikatelům, manažerům, zaměstnancům nadnárodních firem, diplomatům a jiným odborníkům informace o tom, že při komunikaci s příslušníky jiných kultur by si měli uvědomovat a respektovat komunikační zvláštnosti svých partnerů. To se týká samozřejmě jak verbální, tak neverbální komunikace

¹ NOVÝ, I. a SCHROLL – MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 2005. s. 53-54.

a celkového jednání a vystupování. Nerespektování kulturních specifičností komunikace může mít velmi nepříznivé důsledky pro výsledky celkového jednání partnerů.¹

4.2.3 Kulturní specifikace komunikace

Jedním z kulturně specifických rysů komunikace je způsob **oslovování a používání titulů**. v české a slovenské kultuře je pro komunikaci ve formálních situacích příznačné, hojně používání akademických titulů a označení pro různé pracovní funkce či postavení ve firmě. Tento způsob titulování je běžný také v Rakousku, Maďarsku, Polsku či v Itálii. Naproti tomu v kultuře Britů, Američanů a také Skandinávců se titulování neuplatňuje, a pokud se příslušníci těchto národů s ním setkají například v komunikaci s Čechy, působí na ně archaicky či směšně.

Dále nesmíme zapomenout na rozdíly v **tykání a vykání**. Je známo že Američané často používají v komunikaci jak mezi příslušníky vlastní kultury, tak ve styku s cizinci již po krátkém seznámení oslovení partnera křestním jménem. Přispívá to sice k neformálnosti styku, ovšem příslušníkům jiných kultur, ve kterých je tento způsob oslovování neuplatňován, to působí rozpaky. Poměrně významnou součástí kulturních specifikací komunikace je **míra kontextu v komunikaci**. Její rozbor je obsažen v následující kapitole.

Lidé začlenění do určitého typu interkulturní komunikace například při pobytu v cizí zemi (studenti aj.) nebo při pracovních jednáních s cizinci ve vlastní zemi (obchodníci, manažeři aj.), se setkávají s tím, že existují dvě vrstvy této komunikace. Jedna je spjata se samotným jazykem, s jehož pomocí se komunikuje, druhá je spjata s konvencemi a rituály, jež doprovázejí sociální styk. Tato druhá vrstva komunikace se nazývá **komunikační etiketa**.²

Etiketou jako takovou, je míněn soubor pravidel společenského styku, aplikovaný v určité zemi, podle společenských vrstev. Vedle pravidel zdravení, oblékání, stolování apod. patří mezi pravidla společenského styku i například dochvilnost, vedení rozhovoru, ale také to, o čem nehovořit, jaká jsou tabu.³

Problémy vznikají v momentě, když účastníci interkulturní komunikace ovládají příslušný jazyk, avšak neznají, nebo znají ale nerespektují pravidla komunikační etikety svých partnerů.

U některých etnik a v některých kulturách má totiž komunikační etiketa velmi významnou roli.

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 37-39.

² Tamtéž. s. 40-42.

³ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 2000. s. 40.

4.2.4 Prvky verbální a neverbální komunikace komunikační etikety v interkulturním aspektu

Nejdříve si uvedeme **komunikační rituály týkající se pozdravů**. Na rozdíl od Evropanů, kteří si při setkání podávají ruku, v kultuře některých asijských národů je při pozdravení tělesný kontakt nevhodný, nebo je dokonce tabu. Avšak zatímco Japonci obvykle při setkání ruku nepodávají, nýbrž se uklánějí, Číňané ruku podávají, a to jak cizincům, tak i mezi sebou, avšak neuklánějí se. Je nutno podotknout, že i mezi Evropany existují ve formách pozdravů rozdíly. Například obyvatelé Středomoří (Francouzi, Španělé, Italové aj.), pokud jsou přátelé či známí, se při setkání líbají na obě tváře, a to příslušníci obou pohlaví. k tomu dochází i v jiných kulturách, například v Gruzii se vzájemně líbají na tváře i muži, setkají-li se přátelé na ulici apod.

Obdobně se uplatňují rozdíly při **usmívání**. Evropané a Američané vyjadřují úsměvem sympatie, sympatie, přátelský vztah, dobrou náladu aj. v kultuře Japonců, Korejců a Vietnamců je úsměv často výrazem nejistoty, omluvy, rozpaků, zmatku aj., což je někdy Evropany interpretováno jako negativní gesto. Například mnozí Češi mylně interpretují úsměv Vietnamců v situacích, kdy může z jejich strany vyjadřovat spíše rozpačitost, neznalost či negativní postoj než radostný pocit, nebo dokonce výsměch.

Dalším rysem interkulturní komunikace je to, jak příslušníci jednotlivých kultur dávají najevo, nebo naopak potlačují **projevy svých emocí**. v Evropě lze z daného hlediska vést jakousi geografickou hranici. Čím severněji sídlí určité etnikum, tím jsou projevy emocí v komunikaci tlumenější, naopak čím jižněji, tím jsou emoce při komunikaci výrazněji proječovány. Takto je rozdílná například komunikace Švédů, Finů či Norů ve srovnání s komunikací Francouzů, Italů nebo Španělů.

Pro Japonce a Číňany je charakteristické skrývání emocí. Proto se například Číňané neusmívají při představování cizincům, což však nelze interpretovat jako nezájem nebo nezdvornost. Pro Číňany je charakteristické skrývání vlastních pocitů a netečný výraz se ve skutečnosti učí čínské děti již od narození. Na rozdíl od lidí ze Západu, z jejichž tváří lze odhadnout něčí pocity, Číňané jsou zvyklí nedávat své pocity najevo. Existuje zde ale jedna výjimka, která je společná Číňanům i Japoncům. Je to zvláštní zvuk jemného syknutí, vydávaný po vyslechnutí nějaké žádosti nebo návrhu, kterým nelze vyhovět. v případech zaslechnutí daného signálu se doporučuje od žádosti ustoupit nebo ji nějak zmírnit.¹

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 42-43.

5 Komunikační vzorce

Specifičností komunikace v národních kulturách je velmi mnoho. Pokud se jedná o verbální komunikaci, existují např. rozdíly mezi kulturami s nízkým komunikačním kontextem (málo kontextuální komunikační vzorec) a s vysokým komunikačním kontextem (výrazně kontextuální komunikační vzorec). Pro objasnění se nyní detailněji zaměříme na rozbor jednotlivých dimenzí komunikačních vzorců.

5.1 Dimenze komunikačních vzorců

5.1.1 Dimenze č. 1 – Málo kontextuální / Výrazně kontextuální komunikace

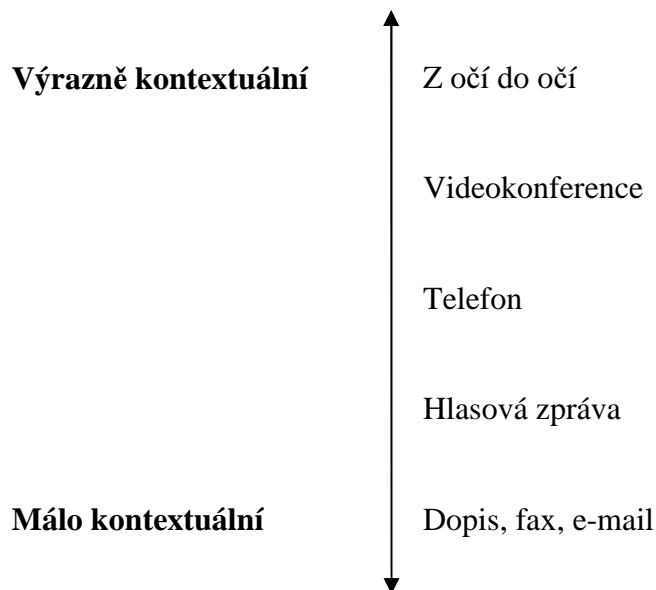
Málo kontextuální komunikace je běžná v kulturách těch národů, které se vyjadřují explicitně, tj. vše co má být sděleno je vyjadřováno jednoznačně a není nutné obsah komunikace vyvozovat z kontextu. Daný typ komunikace uplatňují zejména Němci, Švýcaři a příslušníci skandinávských národů a typicky také Nizozemci, kteří se například v obchodním vyjednávání vyjadřují přímo a otevřeně sdělují třeba i svůj nesouhlas, bez nějakých omluv či vytáček. Čeští partneři nezvyklí na takto otevřenou komunikaci, tím samozřejmě mohou být někdy zaskočeni.

Výrazně kontextuální komunikace je typická pro kultury, jejichž příslušníci se vyjadřují méně otevřeně, často je nutné interpretovat skutečný obsah sdělení kontextu, např. z doprovodného neverbálního chování mluvčího. Tento styl komunikace je charakteristický pro národy jižní Evropy (Italy, Španěly, Francouze), ale také i pro mnoho národů asijských kultur. Například pro Japonce je typické, že v obchodním či jiném pracovním jednání s cizinci nevyjadřují jednoznačně své nesouhlasné stanovisko s nějakým návrhem či názorem. Vyhýbají se přímé negativní odpovědi a nahrazují ji různými neurčitými výrazy, např.: Místo záporné odpovědi odkazují na blíže nedefinované potíže, přecházejí k jiné tématice, omlouvají se či mlčí nebo otázku partnera odmítnou. Nejedná se ovšem o výraz nějaké neupřímnosti Japonců, nýbrž o kulturní příznak toho, že přímé negativní vyjádření je považováno za nezdvorné. Obdobné rysy má komunikační chování Vietnamců nebo Číňanů.¹

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 39-40.

Tato dimenze (Výrazně kontextuální / Málo kontextuální) má vliv na to, jakému typu komunikačních prostředků lidé dávají přednost. Jejich volba může nebo nemusí být konzistentní se skutečností, že některé typy prostředků komunikace lépe vyhovují určitým typům komunikace.

Výrazně kontextuální – Málo kontextuální



Ve Spojených státech se například koučování často uskutečňuje telefonicky. v málo kontextuálních kulturách mohou lidé považovat telefon za komunikační prostředek, poskytující dostatečnou míru kontextu.

5.1.2 Dimenze č. 2 - Přímá / Nepřímá komunikace

Přímá komunikace se týká kultur, ve kterých mají lidé sklon vše objasnit „mluvit o věcech jaké jsou“, říkat druhým přesně to co si myslí, namísto aby mluvili v náznacích nebo se vyjadřovali implicitně. Strohé, odměřené vyjadřování je nezraňuje, ale váží si ho, jelikož se nemusí ničeho dohadovat. Upřímné vyjadřování prosté přetvářky je ctností.

V kulturách, které se vyznačují **nepřímou komunikací** lidé obvykle preferují implicitní komunikaci namísto toho, aby to, co chtějí sdělit, řekli přímo – což může (ve skutečnosti tomu tak často je) vést ke ztrátě tváře. Jelikož v těchto kulturách jsou ztráta tváře a harmonie prvořadé, vyhýbají se jakékoli konfrontaci. Nejdůležitější ze všeho je uchovat vztahy.

Richard Mead shrnuje vzájemný vztah, výhody a nevýhody obou typů komunikací takto: „Přímá komunikace zaručí, že se vaše sdělení dostane k tomu, komu je určeno, ale může vyvolávat odpor a být tudíž méně přesvědčivou. Nepřímá komunikace udržuje srdečné vztahy za cenu možných nedorozumění.“¹

5.1.3 Dimenze č. 3 - Afektivní / Neutrální orientace

Lidé v kulturách s **afektivní orientací** se především zaměřují na vytváření a udržení osobních a sociálních vztahů než na preciznost při komunikaci. Projevy emocí a vřelost jsou vítané, neosobní a nezaujaté jednání je nedostatkem. Emoce v daných kulturách dokáží druhé přesvědčit a často se využívají (a jsou brány jako oprávněné). Dle této kulturní orientace hovoří rozumný a úctyhodný člověk tak, jak mu velí jeho srdce.

V kulturách vyznačujících se **neutrální kulturní orientací** jsou objektivita, fakta, logika a chladná hlava tím, čeho si lidé cení. Emocionálním prohlášením nebo projevům citů nepřičítají velkou váhu, nedostává se jim ocenění a nemají valného významu.

5.1.4 Dimenze č. 4 – Formální / Neformální vzorec chování

Ve výrazně **formálních kulturách**, jakou je například japonská kultura, jsou dobře patrné její projevy, jako například formální způsoby chování, tituly a zdvořilostní, úctu vyjadřující oslovení, zdvořilé vyjadřování. Lidé dokáží v různých situacích velmi dobře odhadovat vhodnou míru formálního jednání a status těch s nimiž se dostávají do styku. Ve formálních kulturách hraje poměrně velkou roli jazyk. Románské jazyky mají například odlišné tvary zájmen pro vyjádření formálního a neformálního oslovení vztahu k druhému člověku – *ty* a *vy*. Další jazyky se vyznačují poměrně velkým bohatstvím zájmen a výrazů pro vyjádření úcty. Formální kultura se netýká pouze jazyka, ale také například oblékání, držení těla, sezení a dalších neverbálních výrazových prostředků. v daných kulturách existují striktní protokoly a ceremoniály, specifická pravidla společenské etikety.

V **neformálních kulturách**, jakou je například kultura v USA, panuje přesvědčení, že upřímná komunikace vyžaduje neformálnost. Úcta, podřízenost, tituly, rigidní kategorie statusu nejsou u lidí v neformálních kulturách v oblibě a nejsou jim příjemné. Dávají raději přednost tomu, když se mohou ke všem, alespoň na povrchu, chovat stejně. Angličtina již dlouho neodlišuje odlišné tvary zájmen pro vyjadřování formálního a neformálního oslovení vztahu k druhému člověku. Formality, společenské konvence a zvyky považují lidé v daných

¹ ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. 2009. s. 182.

kulturách za něco, co není nezbytné, a dávají raději přednost uvolněnému, nenucenému, přirozenému a spontánnímu chování.

Formální vzorce chování mohou při komunikaci působit příliš studeně, rezervovaně a rušivě na to, aby komunikace mohla být skutečně upřímná a opravdová. Na druhou stranu ale umožňují hladkou a předvídatelnou komunikaci, při které nehrozí riziko ošidných a nepříjemných rozepří a nedorozumění.

Neformálnost může tím, že předpokládá blízké vztahy, které se dosud nevytvořily, působit opovážlivě a neomaleně, na druhou stranu ale může napomáhat nastolit spontánní a přátelské vztahy. Všechny společnosti v některých specifických vztazích počítají jak s formální, tak i s neformální komunikací. Určujícím je společenský kontext. v převážně formálních společnostech existují příležitosti, kdy je neformální komunikace přijímána a vítána. i v převážně neformálních společnostech lidé v komunikaci projevují formálně úctu např. soudcům či vysoce postaveným politickým činitelům.¹

5.2 Rámec obsahující stručný popis jednotlivých komunikačních vzorců

Výrazně kontextuální: Spoléhá na implicitní komunikaci a uvědomuje si význam gest, postoje, hlasu, kontextu.

Málo kontextuální: Spoléhá na explicitní komunikaci a dává přednost jasným, podrobným pokynům.

Přímá: Při konfliktní situaci nebo když je potřeba sdělit něco nepříjemného, se vyjadřuje jasně i za cenu rizika, že druhou stranu raní nebo urazí.

Nepřímá: Při konfliktní situaci nebo když je potřeba sdělit něco nepříjemného, dává přednost uchování dobrých vztahů i za cenu rizika, že dojde k chybné interpretaci.

Afektivní: Dává při komunikaci najevo vřelost a emoce. Klíčové je vytvářet a také udržovat osobní a společenské vazby.

Neutrální: Klade při komunikaci důraz na stručnost a výstižnost, nestrannost a preciznost.

Formální: Řídí se důsledně protokolem a ceremoniály.

Neformální: Upřednostňuje nenucenou a spontánní komunikaci.²

¹ ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. 2009. s. 175-190.

² Tamtéž. s. 174.

6 Předpoklad interkulturní komunikace: znalost cizích jazyků

„Bez jazyka není komunikace a bez znalosti cizího jazyka nelze uskutečňovat interkulturní komunikaci (i když tuto znalost má třeba jen zprostředkující tlumočnick, nikoli přímý partner komunikace).“¹ Aby se dospělo ke znalosti cizího jazyka je nutno se mu učit a v určité úrovni si jej osvojit a výsledkem všech snah a opatření zajišťujících vzdělávání v cizích jazycích ať ve školách či v různých formách mimoškolního vzdělávání, by měli být pozitivní efekty v podobě určité dosažené úrovně znalosti cizího jazyka. Jednotlivé země se dosti odlišují z hlediska vybavenosti jejich obyvatel pro interkulturní komunikaci na základě znalostí cizích jazyků.²

6.1 Komunikační kompetence a evropská stupnice znalosti jazyka

V každém oboru lidské činnosti se uplatňují lidé, kteří jsou vybaveni pro výkon své profese určité schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti. Ale i v mimopracovní sféře musí být člověk vybaven určitými znalostmi a dovednostmi, aby mohl ve společnosti žít, umět se o sebe postarat zakládat vztahy s jinými lidmi apod. Souhrně jsou tyto vlastnosti jedince, které podmiňují jeho profesní výkony a výsledky a jeho veškerý sociální styk označovány výrazem **kompetence**. Pojem kompetence se dnes poměrně široce uplatňuje ve sféře vzdělávání, a to jak ve školním vzdělávání dětí a mládeže tak ve vzdělávání dospělých, respektive v celoživotním vzdělávání. Je tomu tak proto, že určitou kompetenci může člověk získávat zejména prostřednictvím učení, i když zároveň také praktickým vykonáváním určité činnosti.

V posledních letech se na mezinárodní úrovni dospělo k pojetí, že jednou z **klíčových kompetencí** tj. takových, které podmiňují individuální vybavenost člověka nejen v pracovní sféře, ale také v jeho sociálních vztazích, je **komunikační / komunikativní kompetence**.

„**Komunikační kompetence** je schopnost jedince používat v sociálním styku (pracovním, zájmovém, intimním aj.) různé dovednosti umožňující uskutečňovat za určitým účelem akty verbální komunikace (mluvení, naslouchání, psaní, čtení) a s nimi spojené také dovednosti neverbální komunikace.“³

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 107

² Tamtéž. s. 107-108

³ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 125

Daná kompetence se týká uvedené schopnosti jedince jak v komunikaci s mateřským jazykem, tak v komunikaci s cizím jazykem. Obsah komunikační kompetence je samozřejmě v obou případech odlišný. Předmětem našeho zájmu je především cizojazyčná komunikační kompetence. Nejdříve se podíváme na **teoretický základ tohoto pojmu**.

V 60. letech minulého století vytvořil americký lingvista **Noam Chomsky** teorii, jež způsobila velký převrat v nazírání na jazyk a jeho fungování. Jejím hlavním pojmem byl koncept **jazyková kompetence**. Ta byla vykládána jako schopnost rodilého mluvčího určité jazykové komunity generovat (vytvářet) na základě své neuvědomované znalosti jazykových pravidel nekonečné množství vět daného jazyka a také je přijímat a rozumět jim.

Později byla daná teorie obohacena dalším konstruktem, a to komunikační kompetence. Tento koncept zohledňuje skutečnost, že každý komunikační akt je realizován vždy v určitém sociálním kontextu – v konkrétní situaci, s konkrétními účastníky, s konkrétním účelem apod. Proto je zapotřebí brát v úvahu nejen samotnou jazykovou kompetenci jedince (tedy samotnou znalost jazyka), ale také i znalosti a dovednosti pragmatického charakteru:

Komunikující jedinec musí být schopen přizpůsobovat své komunikační produkty (mluvené a psané) podle toho, kdo je dalším účastníkem komunikačního aktu (sociální aspekt), co je tématem komunikačního aktu (obsahový aspekt), jak dlouho má komunikační akt trvat (situační aspekt, jaké efekty mají být při tom dosahovány (pragmatický aspekt).

Pojem a koncepce komunikační kompetence mají poměrně velký význam pro teorii interkulturní komunikace. Tento pojem byl totiž začleněn do objasňování komunikace, která probíhá v cizím jazyce. v oblasti učení a vyučování cizích jazyků se dospělo k tomu, že je komunikační kompetence považována za jednu z klíčových kompetencí, jež mají být cílem, tj. dosahovaným výstupem ve školním vzdělávání. Tak to proklamují nejrůznější dokumenty vzdělávací politiky Evropské unie a následně také oficiální dokumenty pro školní vzdělávání v České republice. Například v Doporučení Evropského parlamentu a Rady EU o klíčových kompetencích pro celoživotní učení z roku 2006 je **komunikační kompetence v cizích jazycích** charakterizována takto (zde zkráceně):

„Komunikace v cizích jazycích je založena na schopnosti porozumět, vyjádřit a tlumočit představy, myšlenky, pocity, skutečnosti a názory v ústní i psané formě, v společenských a kulturních situacích při vzdělávání a odborné přípravě, v práci, doma a ve volném čase

podle přání a potřeb daného jedince. Komunikace v cizích jazycích rovněž vyžaduje takové dovednosti, jako je pochopení jiných kultur a jejich zprostředkování.“¹

V důsledku daných koncepcí na Evropské úrovni se pojetí komunikační kompetence v cizích jazycích prosadilo i do českých dokumentů školního vzdělávání.

6.2 Evropané a jejich jazykové znalosti

Evropská unie vytváří barevnou mozaiku národů, kultur, zvyklostí a jazyků. Sdružuje 27 států, jejichž občané (celkem 500 mil.) hovoří 23 jazyky². Na tyto jazyky je nahlíženo jako na úřední jazyky, což znamená, že jsou do nich automaticky překládány veškeré úřední dokumenty. Tím však není umenšen význam jazyků menšin.

Právo na informace, aniž by museli umět jiný jazyk, je obyvatelům EU sice jednoznačně garantováno, nicméně Evropská unie vybízí své občany k učení se cizím jazykům. Znalost dalšího jazyka (jazyků) umožňuje větší mobilitu na evropském trhu práce, který pomáhá vytvářet nová pracovní místa a podněcuje růst. Podporuje také mezikulturní kontakty, vzájemné pochopení a přímou komunikaci mezi jednotlivými občany ve stále se rozšiřující Unii.

Vstup dvanácti nových členů v období mezi lety 2004 a 2007 více než zdvojnásobil počet úředních jazyků (z 11 na 23), což podnítilo EU k tomu, aby v roce 2007 ustanovila mnohojazyčnost jako novou oblast politiky. Cílem EU je podporovat výuku jazyků v EU, zajistit, aby občané měli přístup k EU ve svém vlastním jazyce, a plně využít přínosu mnohojazyčnosti k hospodářskému, sociálnímu, kulturnímu a politickému rozvoji Evropské unie.³

Evropská unie je dnes domovem lidí z různých etnických, kulturních a jazykových oblastí. Jazyková situace evropských zemí je poměrně komplexní – byla utvářena dějinami, geografickými faktory a mobilitou lidí.

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 126.

² Úřední jazyky EU: angličtina, bulharština, čeština, dánština, estonština, finština, francouzština, irština, italština, litevština, lotyšština, maďarština, maltština, němčina, nizozemština, polština, portugalština, rumunština, slovenština, slovinština, španělština, švédština a řečtina. Přitom platí, že ne všechny jazyky, které jsou úředními v určitém členském státě, byly v přístupových jednáních navrženy jako úřední jazyky EU.

³ TRUKSOVÁ, D. *Evropané a jejich jazykové znalosti*. [online]. [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <http://www.jazyky.com/content/view/644/>. Poslední aktualizace 5.8. 2009

Termín mnohojazyčnost odkazuje jak na situaci, ve které se v rámci určité zeměpisné oblasti hovoří několika jazyky, tak na schopnost člověka naučit se několik jazyků. Mnohojazyčnost je klíčovým znakem Evropy v obou svých významech.

Výhody znalosti cizích jazyků jsou zcela nezpochybnitelné. Jazyk je v podstatě cestou k porozumění jiným způsobům života, což zase na oplátku otevírá prostor pro mezikulturní toleranci. Znalost jazyků usnadňuje práci, studium a cestování po Evropě a umožňuje mezikulturní komunikaci.

Němčina je v EU nejrozšířenější mateřský jazyk s přibližně 90 mil. rodilých mluvčích (tj. 18 % obyvatelstva EU). Angličtina, italština a francouzština jsou každá mateřským jazykem asi 60 až 65 milionů občanů EU (tj. 12 – 13 % z celkového počtu). Neexistují přesná data, kolik obyvatel používá daný cizí jazyk, avšak jako spolehlivý, byť pouze orientační zdroj lze uplatnit **průzkum Eurobarometru**.

6.3 Průzkum: Speciální Eurobarometr 243 „Evropané a jejich jazyky“¹

Celkem 28 694 občanů² ve 25 zemích EU a rovněž v Bulharsku, Rumunsku, Chorvatsku a Turecku bylo dotázáno na své zkušenosti a chápání mnohojazyčnosti v rámci vlny 64.3 Eurobarometru³.

V tomto shrnutí se analýza zaměřuje na tři témata, která jsou určujícími faktory v mnohojazyčné společnosti:

- Dlouhodobý cíl všech občanů EU mluvit kromě své mateřštiny dvěma dalšími jazyky
- Celoživotní učení jazyků již od raného věku
- Důležitost vzdělání

6.3.1 Interpretace zásadních zjištěných faktů z průzkumu

Otázka č.1

¹ EUROBAROMETR 243 „EVROPANÉ A JEJICH JAZYKY“. [online]. 2010. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z: <http://www.jazyky.com/content/view/644/>

² V každé zemi se průzkum týkal lidí, kterým bylo alespoň 15 let a kteří jsou občany jednoho ze členských států. V přístupujících a kandidátských zemích se průzkum týkal státních příslušníků těchto zemí a rovněž občanů členských států EU bydlících v těchto zemích, kteří měli pro zodpovězení otázek v dotazníku dostatečnou znalost některého z příslušných národních jazyků.

³ Průzkum byl uskutečněn v roce 2005.

Jakým jazykem kromě své mateřštiny hovoříte natolik dobře, abyste v něm mohl(a) konverzovat?

Alespoň jedním jazykem	56%
Alespoň dvěma jazyky	28%
Alespoň třemi jazyky	11%
Žádným jazykem	44%

56 % občanů ve členských státech EU se dokáže kromě své mateřštiny domluvit ještě v jednom jazyce. To je o 9 procent více, než bylo zaznamenáno v roce 2001 mezi tehdy 15 členskými státy¹⁴. 99 % Lucemburčanů, 97 % Slováků a 95 % Lotyšů uvádí, že umějí alespoň jeden cizí jazyk.

Pokud jde o cíl, aby každý občan EU znal kromě své mateřštiny alespoň dva další jazyky, **28 % respondentů uvádí, že umí dva cizí jazyky natolik dobře, že se v nich domluví.** To je případ zejména v Lucembursku (92 %), Nizozemsku (75 %) a ve Slovinsku (71 %). **11 % respondentů uvádí, že kromě své mateřštiny umí ještě nejméně tři jazyky.** Avšak téměř polovina respondentů, **44 %, přiznává, že neumí kromě své mateřštiny žádný jiný jazyk.** v šesti členských státech patří do této skupiny většina obyvatel; jedná se o Irsko (66 %), Spojené království (62 %), Itálii (59 %), Maďarsko (58 %), Portugalsko (58 %) a Španělsko (56 %).

Nejčastěji používané jazyky v EU - %

Angličtina	51% (z toho 13 % jako mateřský jazyk a 38 % jako cizí jazyk)
Němčina	32% (z toho 18 % jako mateřský jazyk a 14 % jako cizí jazyk)
Francouzština	26% (z toho 12 % jako mateřský jazyk a 14 % jako cizí jazyk)
Italština	16% (z toho 13 % jako mateřský jazyk a 3 % jako cizí jazyk)
Španělština	15% (z toho 9 % jako mateřský jazyk a 6 % jako cizí jazyk)
Polština	10% (z toho 9 % jako mateřský jazyk a 1 % jako cizí jazyk)
Ruština	7% (z toho 1 % jako mateřský jazyk a 6 % jako cizí jazyk)

Nejrozšířenějším cizím jazykem zůstává v celé Evropě angličtina. 38 % občanů EU uvádí, že umí anglicky natolik dobře, že se tímto jazykem domluví. v 19 z 29 zemí, kde byl průzkum proveden, je angličtina kromě mateřštiny nejrozšířenějším jazykem, zejména to platí ve Švédsku (89 %), na Maltě (88 %) a v Nizozemsku (87 %).

14 % Evropanů uvádí, že kromě své mateřštiny umí také francouzsky nebo německy. Francouzština je nejčastějším cizím jazykem ve Spojeném království (23 %) a v Irsku (20 %), zatímco německy budou nejspíše umět občané České republiky (28 %) a Maďarska (25 %). **Skupinu pěti nejrozšířenějších jazyků, odhlédneme-li od mateřštiny, doplňují španělština a ruština** – znalost každého z nich uvádí 6 % Evropanů.

V obecnější rovině mají důvody pro učení jazyků stále větší souvislost s praktickými výhodami, jako jsou příležitost využít tyto znalosti v práci (32 %) nebo pracovat v zahraničí (27 %). Nicméně jsou stále uváděny i „slabší“ motivy jako například využít cizí jazyky na dovolené (35 %) nebo pro osobní uspokojení (27 %).

Otázka č. 2

Z jakých hlavních důvodů byste se začal(a) učit další cizí jazyk?

Kvůli jeho využití na zahraničních dovolených	35 %
Kvůli jeho využití v zaměstnání	32 %
Pro osobní uspokojení	27 %
Kvůli možnosti práce v zahraničí	27 %
Kvůli získání lepší práce v České republice	23 %
Kvůli schopnosti porozumět lidem z jiných zemí	21 %
Znat jazyk, kterým se mluví po celém světě	17 %
Kvůli poznávání lidí z jiných zemí	17 %
Kvůli možnosti studia v zahraničí	14 %

6.3.2 Výzvy

Daná situace představuje pro budoucnost, pokud jde o cíle stanovené pro evropskou mnohojazyčnou společnost, velké výzvy. Patří sem výzvy v oblasti reakce na vůli občanů učit se jazyky, splnění cílů na politické úrovni a dosažení cíle „mateřský jazyk + dva další“.

Je třeba zdůraznit, že mezi Evropany převažuje shoda v tom, že umět několik jazyků je výhodné. 83 % občanů členských států se domnívá, že znalost cizích jazyků jim je nebo může být osobně užitečná, více než polovina (53 %) považuje znalosti jazyků za velmi užitečné.

Pouze 16 % respondentů si výhod mnohojazyčnosti není vědomo. Prakticky každý ve Švédsku (99 %), na Kypru (98 %) a v Lucembursku (97 %) výhody uznává a dokonce i v zemích s nejnižší podporou, v Portugalsku a v Řecku, 3 ze 4 občanů považují jazykové znalosti za užitečné.

Otázka č. 3

Myslíte si, že znalost jiných jazyků než Vašeho mateřského je, nebo by mohla být, pro Vás osobně velmi užitečná, spíše užitečná, ne příliš užitečná nebo vůbec ne užitečná?

Velmi užitečná	53 %
Spíše užitečná	30 %
Ne příliš užitečná	8 %
Vůbec ne užitečná	8 %
Neví	1 %

6.3.3 Závěrečné shrnutí

Vzhledem k cílům stanoveným pro mnohojazyčnou Evropu lze situaci hodnotit jako **slibnou.**

- Počet občanů EU, kteří umí alespoň jeden cizí jazyk, se lineárně zvýšil ze 47 % v roce 2001 na 56 % v roce 2005.
- Úroveň jazykových znalostí Evropanů odhadnutá na základě sebehodnocení se zlepšuje. Ve srovnání s výsledky v roce 2001 se podíl těch, kteří umějí anglicky a španělsky, zvýšil o 4 procenta a podíl těch, kteří mluví velmi dobře francouzsky a německy, o 3 a 2 procenta²⁰.
- Ve srovnání se situací před čtyřmi lety se v současnosti více Evropanů domnívá, že znalost cizích jazyků je užitečná (83 % v roce 2005 ve srovnání se 72 % v roce 2001).

7 Interkulturní kompetence a její rozvoj

7.1 interkulturní kompetence

V souvislosti s potřebou zdokonalovat stále se rozšiřující interkulturní komunikaci mezi lidmi různých zemí, národů a etnik se postupně vyvinul pojem **interkulturní kompetence**.

„**Kompetence**“ v psychologickém a pedagogickém smyslu znamená způsobilost vykonávat s využitím osvojených znalostí, dovedností a zkušeností v požadované kvalitě určitou činnost, zpravidla profesní.

Od daného obecného pojetí se odvinula koncepce interkulturní kompetence, kterou lze definovat takto:

„**Interkulturní kompetence** je způsobilost jedince s využitím osvojených znalostí o specifičnostech národních /etnických kultur a příslušných dovedností efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur. Základem interkulturní kompetence je jazyková vybavenost jednotlivce a respektování kulturních specifičností partnerů.“¹

Daný pojem má velkou důležitost pro praxi.² Jak uvádějí Nový a Schroll-Machl, v dnešním světě v důsledku globalizace, mobility a technologizace v posledních desetiletích vyžadují od lidí nové schopnosti. Platí to pro mladé účastníky výměnných programů, stejně jako pro manažery mezinárodních podniků nebo vojáky, vybrané pro nasazení v zahraničí. Proto je slovo interkulturní kompetence nyní obsaženo téměř v každém profilu požadavků velkých podniků v inzerátech na volná místa, když se hledá nová generace talentů, nebo v interních popisech pracovních míst.³

„Za interkulturně kompetentní lze považovat osobu, která se naučila vnímat zvláštnosti jiné kultury, chápat je a adekvátně se chovat, aniž se vzdala vlastní kulturní identity při svém pobytu v zahraničí – což lze vztáhnout samozřejmě i na jiné situace interkulturního styku.“⁴ Jsou proto realizovány také četné kurzy a tréninky, při kterých jsou účastníci připravováni a školeni k získání interkulturní kompetence.⁵

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 46.

² Tamtéž. s. 46.

³ NOVÝ, I. a SCHROLL – MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 2005. s. 70-71.

⁴ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 47

⁵ Tamtéž. s. 47.

„**Interkulturalista** – Odborník působící v oblasti interkulturních vztahů, který má obvykle široké obecné znalosti a schopnosti týkající se kultury jako takové, zná různé kultury a chápe obecné globální problémy přesahující hranice kultur a vyplývající z existence různých kultur.“¹

7.2 Transnational competence

Na vysokých školách v USA, kde se interkulturní tréninky realizují v rámci přípravy specialistů pro různé práce v zahraničí, se uplatňuje pojem **transnational competence** (český ekvivalent ve smyslu "transnárodní kompetence" se nepoužívá).

„**Transnárodní kompetence** (transnational competence) je schopnost jednotlivců, organizací, komunit a vlád umět se rychle vypořádávat s rychle se měnícím prostředím vytvářeným rozdílností národů.“²

Součástí transnárodní kompetence je schopnost komunikace v angličtině a alespoň v jednom dalším jazyce. V daném pojetí je transnárodní kompetence zakládána na potřebách mezinárodního obchodu a zaměřována na interkulturní specifičnosti Japonska a Číny, které se staly pro USA dominantními partnery a zároveň konkurenty v mezinárodním obchodu.³

7.3 Interkulturní učení

Interkulturní kompetence tvoří důležitou součást sociální kompetence manažerů nebo pracovníků, kteří se ve své práci setkávají či přímo spolupracují s příslušníky cizích kultur. Představuje schopnost vstupovat do interkulturních nebo přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je ve všech existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly. k tomu je však třeba přistupovat systematicky a cílevědomě. Jedná se o interkulturní učení, které může spontánně vycházet z vlastní iniciativy jedince, jeho schopnosti se dobře orientovat v jakýchkoli sociálních situacích a schopnosti zobecnit konkrétní kulturní odlišnosti poznané a prožité při setkání s cizinci. Může však mít i podobu interkulturního tréninku, zaměřeného na systematictější a hlubší poznání a pochopení kulturních standardů jednotlivých kultur. v každém případě jde však nejen o schopnost poznat a pochopit cizí kulturu, ale také i o schopnost integrovat ji do vlastního rámce současně s vlastní kulturní reflexí.

¹ ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. 2009. s. 290.

² PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 47

³ Tamtéž. s. 46-47.

Jednotlivé fáze interkulturního učení plně korespondují s rozvojem sociální kompetence pracovníka v obecné rovině:

- 1. poznání a pochopení cizí kultury** v rámci jejího fyzického a systémového rozměru,
- 2. poznání a pochopení jejích kulturních standardů** (například sociálních hodnot, norem a vzorců jednání),
- 3. zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury,**
- 4. zobecnění a vytvoření účinného repertoáru strategií a taktik pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.**

Formou určité parafráze lze říci , že krok č. 1 odpovídá schopnosti vyznat se v cizím městě, krok č. 2 odpovídá pochopení toho, proč cizí město vypadá a žije právě tak, jak vypadá a žije, krok č. 3 odpovídá schopnosti umět v tomto cizím městě spokojeně žít a krok č. 4 představuje naši schopnost umět rychle a snadno žít nejen v tomto městě, ale v jakémkoliv dalším městě na světě.

7.4 interkulturní trénink

Interkulturní trénink je poměrně nová, moderní a úspěšná metoda pro zvýšení kvality a rychlosti procesu učení. Představuje tak řízený proces, který je založený na zprostředkování širokého okruhu informací, individuálních i skupinových prožitků, a možnosti prověření míry interkulturní kompetence jedince i celé pracovní skupiny či týmu.

K danému tréninku (výcviku) lze přistupovat v závislosti na cíli, který je prioritně sledován. Uvedeme si zde jednotlivé tréninkové typy.

9.4.1 Trénink založený na zprostředkování informací

Tato forma zprostředkovává účastníkům prostřednictvím přednášek, filmů, obrazové dokumentace, grafických znázornění, písemných materiálů, osobních poznatků a jednotlivých příkladů důležitá fakta o ekonomických, politických a sociálních vztazích v příslušné zemi. z toho následně vyplývají konkrétní požadavky na sociální chování a pracovní jednání, jež je nezbytné pro dosažení pracovních cílů a úkolů. Nedílnou součástí této formy tréninku je

zpravidla i výpověď o osobních zkušenostech těch pracovníků, kteří již určitou zkušenost s danou zemí a kulturou získali. Obvykle jde o předávání zkušeností z interakce a komunikace se spolupracovníky a ostatními lidmi, informace o situaci a zvyklostech v bydlení, možnostech trávení volného času apod. Kromě těchto informací jsou účastníkům kursů sdělovány i základní psychologické a sociologické poznatky, jež v obecné rovině doprovázejí dlouhodobý pobyt v cizí kultuře.

Trénink tohoto zaměření odpovídá požadavkům mnoha účastníků na konkrétní, dobře uchopitelné, jednoznačné a zapamatovatelné informace, vytvářející vnější orientační rámec. Dané informace redukuje prvotní pocit nejistoty a obav z neznámého prostředí.

Poměrně velkým nedostatkem této formy tréninku je její zúžení na sdělování informací. z daného důvodu má tento trénink výlučně informativní funkci. Požadavky na úspěšné jednání pracovníka v zahraničí jsou proto obvykle shrnovány do úsporných a celou problematiku zjednodušujících instrukcí, zásad, pravidel či příruček. Složitost každé kultury však pro své skutečné pochopení vyžaduje nesrovnatelně složitější přístupy a metody. Jsou to metody stavějící na sebereflexi, zpětné sociální vazbě a psychologickém zakotvení formou osobní zkušenosti a prožitku.

7.4.2 Kulturně orientovaný trénink

V případě tohoto tréninku je rozhodujícím metodickým cílem demonstrovat účastníkům typické jednání příslušníků cizích kultur, jaké sdílejí sociální hodnoty, jaké sociální normy u nich převažují a v jaké míře ovlivňují jejich pracovní jednání, jak projevují svůj souhlas a náklonnost či jak obvykle postupují při řešení konfliktních situací.

Mezi základní didaktické nástroje daného tréninku patří rozbor případových studií, komentáře a jejich zdůvodnění a diskuze k nim. Dále pak také inscenování typických pracovních rolí a sociálních situací, jež jsou analyzovány přímo za účasti reprezentanta cizí kultury, který je schopen okamžitě poskytnout zpětnou vazbu a hlubší vysvětlení.

Jde o poměrně náročný program, v němž klíčovou úlohu sehrává trenér nebo lépe trenérská dvojice reprezentující obě kultury. Musí splňovat požadavky odborného psychologického a sociologického zázemí, sociální kompetence a interkulturní zkušenosti. Důležitá je ovšem i ochota a celková připravenost účastníků přijmout a přiměřeně zvládnout různé sociální role, což nebývá vždy samozřejmostí. Současně však jde o poměrně kvalitní přípravu pracovníků, kteří budou delší dobu v zahraničí. Obsahem je informace i osobní prožitek. Tímto způsobem je možné postupně odkrývat obavy a nejistotu účastníků ne straně jedné a posilovat

interkulturní kompetenci na straně druhé. Tato forma tréninku je optimální pro mezinárodní manažery nebo pracovníky, kteří se připravují na dlouhodobější pobyt v zahraničí.

7.4.3 Trénink orientovaný na interakci a komunikaci

Jedná se o kurs, jehož průběh je metodicky řízen tak, aby hlavní důraz spočíval na verbální a neverbální komunikaci v podmínkách osobních setkání. Účastníci kursu se setkávají s cizí kulturou prostřednictvím přímého a pečlivě strukturovaného kontaktu s jejími příslušníky. Ti následně simulují určité sociální situace, jejichž průběh a interpretaci všichni analyzují na pozadí kulturních standardů obou národních kultur. Současně vysvětlují případná nedorozumění, mnohoznačnosti a chyby v jejich interpretaci.

Poměrně důležitou podmínkou úspěchu této metody je zejména dobrá jazyková vybavenost účastníků, jelikož nedostatečná znalost cizího jazyka pak posouvá těžiště celého tréninku do zcela odlišné polohy. Tato forma tréninku je určena zejména pro pracovníky mezinárodního obchodu.

7.4.4 Trénink týmové spolupráce

Rozvoj týmové spolupráce mezinárodních pracovních týmů patří mezi nejnovější tréninkové cíle a didaktické postupy. v mezinárodních firmách vznikají stále častěji pracovní skupiny a týmy, které tvoří příslušníci dvou či více kultur. Dle zkušenosti tak vznikají vedle tradičních sociálních problémů i takové, jež souvisejí jak s nízkou úrovní znalosti kultury spolupracovníků, tak schopností a ochotou definovat pravidla týmové práce takovým způsobem, aby alespoň do jisté míry respektovala klíčové kulturní standardy obou / všech kultur. Jde rovněž u určitou korekci a harmonizaci dynamiky rozvoje týmu jako celku tak, aby tato dynamika nebyla odlišná v každé z jeho monokulturních částí. Daná harmonizace bývá velice užitečná i v případě těsné spolupráce dvou týmů, resp. pracovních skupin, z nichž sice každý působí v domácím prostředí, avšak celkový výsledek práce závisí výlučně na společném úsilí.

Jde o vůbec nejnáročnější cíl, který může trénink sledovat z metodického i obecně lidského hlediska. Je velmi závislý na celkovém sociálním klimatu, na schopnosti a ochotě účastníků i trenérů otevřeně formulovat problémy, na jejich dosavadní osobní zkušenosti s řešením konfliktů i na snaze hledat zdroje možné synergie a jejím využití při řešení konkrétních pracovních úkolů. Velkou výhodou, avšak současně i mimořádným rizikem je skutečnost, že daná forma výcviku nepracuje s modelovými situacemi, ale reálnými úkoly, problémy

a konflikty, které zpravidla trápí obě strany. Jde o konkrétní aktéry, ze kterých každý v určité situaci sehrál nebo sehrává zcela určitou a všem dobře známou roli. Jedná se však o mimořádnou příležitost, jak své vztahy postavit na vzájemné znalosti, pochopení, toleranci a snaze společně dosáhnout pracovních cílů.

7.4.5 Kulturní asimilátor

Zcela mimořádné postavení mezi výše uvedenými přístupy a metodami má tzv. kulturní asimilátor, který kombinuje informace, výklad a určitou diagnostiku interkulturní kompetence jeho účastníků. Ukázalo se, že efekt této metody se násobí v kombinaci s výše uvedenými metodickými přístupy. Sama o sobě slouží tato metoda spíše pro autodiagnostiku než pro široké seznámení se s cizí kulturou a její pochopení. Jistým úskalím kulturního asimilátoru je i mimořádná metodická náročnost jeho zpracování.¹

¹ NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2001. s. 34-39.

8 Společnost IKEA

8.1 Několik slov o zakladateli společnosti

IKEA má své kořeny ukryté v jihošvédské provincii Småland. Právě tam totiž Ingvar Kamprad založil společnost, jejíž jméno tvoří jeho iniciály a první písmena názvu rodinné farmy, Elmtaryd, a nejbližší vesnice, Agunnaryd. Podnikatelskou kariéru začal již ve svých sedmnácti letech, kdy na kole objížděl sousedy a prodával jim pera, vánoční pohlednice a semínka. o pět let později se v sortimentu společnosti IKEA objevil první kus nábytku, kterým bylo křeslo RUT.

„Skromné počátky Ingvara Kamprada, jeho úcta k penězům, vůle inovovat a ochota nést odpovědnost tvoří dodnes základy podnikové kultury IKEA a hodnot, které IKEA uznává.“ i když Ingvar Kamprad na svou funkci prezidenta skupiny rezignoval již v roce 1986 a již není ani vlastníkem IKEA, pracuje pro IKEA dál jako poradce vedení a nadále jde na svých cestách po světě ostatním příkladem, přináší zaměstnancům inspiraci a dokazuje jim, že nic není nemožné. „Ingvar nejen že skvěle rozumí navrhování i vlastní výrobě nábytku a je obdařen jedinečným smyslem pro praktický detail, ale je i skvělým a zábavným společníkem.“ „O své celoživotní práci říká“: „Ještě toho zbývá hodně udělat. To je skvělá budoucnost!“¹

8.2 Historie společnosti

Společnost IKEA vznikla 28.7. 1943 kdy byla zaregistrována ve Smalandu ve Švédsku. Nejprve firma fungovala jako zásilková služba. Elmtaryd se stal prvním funkčním skladem. V roce 1950 se součástí sortimentu stal nábytek a o rok později vznikl první katalog firmy IKEA. v roce 1953 zakladatel Ingvar Kamprad přestěhoval centrum dění do Älmhultu, kde otevírá první výstavu IKEA.

¹ IKEA. *Fakta a čísla*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z: http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/facts_and_figures/index.html

DALŠÍ DŮLEŽITÁ DATA V HISTORII IKEA:

- **1955** Společnost IKEA začíná designovat svůj vlastní nábytek.
- **1956** Dochází k zahájení prodeje nábytku v rozmontovaném stavu.
- **1965** Otevření IKEA ve Stockholmu – zaveden systém samoobslužné haly a satelitního prodeje.
- **1976** Zakladatel Ingvar Kamprad píše testament prodejce nábytku.
- **1983** Ve společnosti IKEA pracuje 6 000 zaměstnanců.
- **1984** Dochází k založení klubu IKEA FAMILY¹
- **1989** IKEA otvírá první obchodní dům v Československu
- **1999** IKEA má 150 obchodních domů ve 28 zemích světa a 2500 dodavatelů v 64 zemích světa.

8.3 Stručný přehled informací o IKEA Group

8.3.1 IKEA group

„Zakladatel IKEA, Ingvar Kamprad, chtěl vytvořit takovou vlastnickou strukturu a organizaci, která by splňovala kritérium nezávislosti a dlouhodobé koncepce. To je také důvod, proč společnost IKEA od roku 1982 vlastní nadace Stichting INGKA.“

IKEA Group v sobě zahrnuje veškeré provozy IKEA – průmyslovou skupinu Swedwood, distribuci a sklady i společnosti, které vlastní obchodní domy v zemích po celém světě.

IKEA Group jako jeden z největších uživatelů licence IKEA, se rozrostla do významného maloobchodního podniku. s více než 285 obchodními domy ve 36 zemích a více než 127 800 zaměstnanci ve 40 zemích vykazuje IKEA Group roční obrat v hodnotě přesahující 21,1 miliard euro. IKEA je nyní jedním z nejvýznamnějších maloobchodních podniků v mnoha zemích / teritoriích celého světa.

Následující podrobnější informace se vztahují k finančnímu roku 2009 (1. září 2008 až 31.srpen 2009).

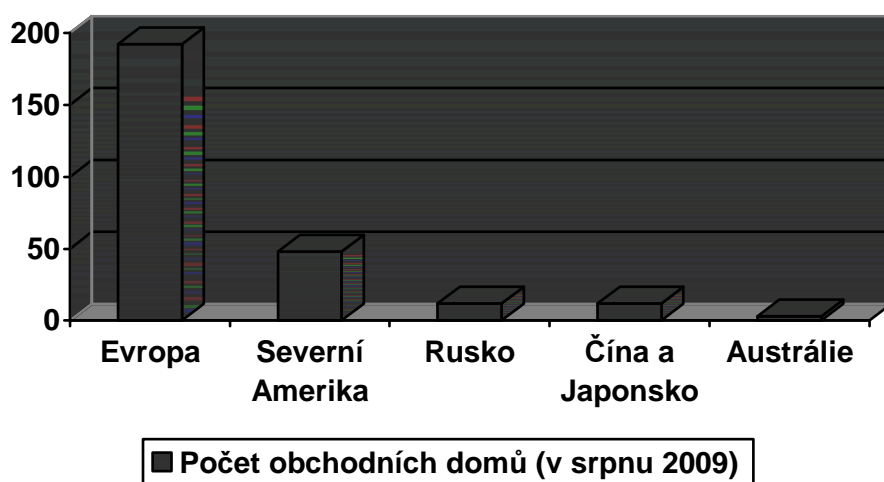
¹ Klub IKEA FAMILY je věrnostní program pro zákazníky, který poskytuje svým členům řadu výhod a to od slev na výrobky ze stálého sortimentu až po časopis IKEA FAMILY LIVE zdarma. Členství v daném klubu je zdarma.

8.3.2 Obchodní domy IKEA

IKEA Group otevřela během finančního roku 15 nových obchodních domů. v srpnu 2009 tak měla IKEA celkem 267 obchodních domů, které přivítaly celkem 590 milionů návštěvníků za rok. Dalších 34 obchodních domů vlastní a provozují majitelé licence mimo IKEA Group. Aktuální seznam všech obchodních domů IKEA Group lze najít na internetových stránkách: www.IKEA.com

IKEA Group měla v srpnu 2009 267 obchodních domů a dále 28 distribučních center a 11 zákaznických distribučních center v 16 zemích.

OBCHODNÍ DOMY DLE OBLASTÍ



Území	Počet obchodních domů
Evropa	192
Severní Amerika	48
Rusko	12
Čína a Japonsko	12
Austrálie	3

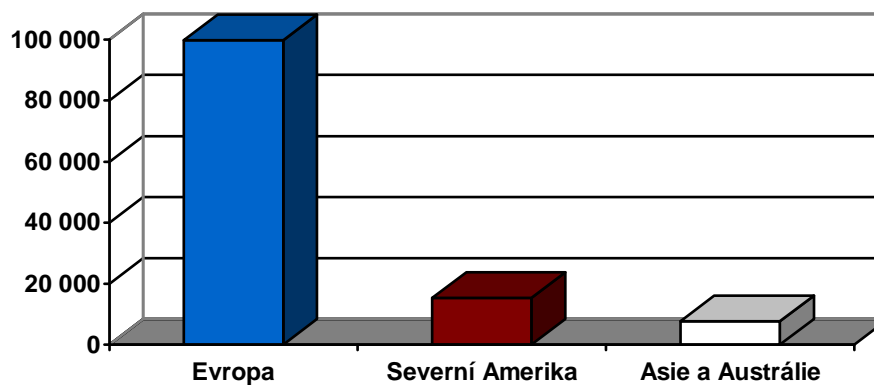
8.3.3 Zaměstnanci IKEA Group

Počet zaměstnanců IKEA Group dosáhl 123 000.

ZAMĚSTNANCI PODLE POZIC

Pozice	Počet zaměstnanců
Nákup, distribuce, prodej, sortiment a další	13 800
Swedwood Group ¹	15 000
Maloobchod	94 200

ZAMĚSTNANCI PODLE OBLASTÍ

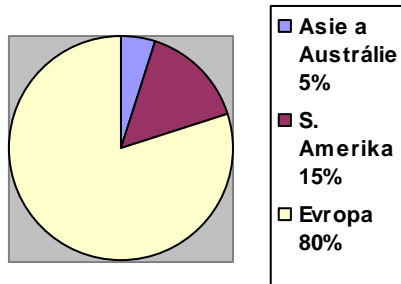


Území	Počet zaměstnanců
Evropa	99 700
Severní Amerika	15 500
Asie a Austrálie	7 800

¹ SWEDWOOD GROUP je průmyslovou skupinou IKEA

8.3.4 Prodej IKEA Group

Prodej podle oblastí



Pět nejúspěšnějších zemí z hlediska prodeje

Německo 16 %

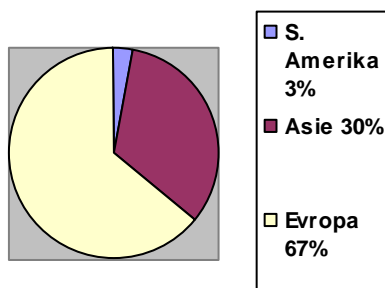
USA 11 %

Francie 10 %

UK 7 %

Itálie 7 %

Nákup podle oblastí



Pět nejúspěšnějších zemí z hlediska nákupu

Čína 20 %

Polsko 18 %

Itálie 8 %

Německo 6 %

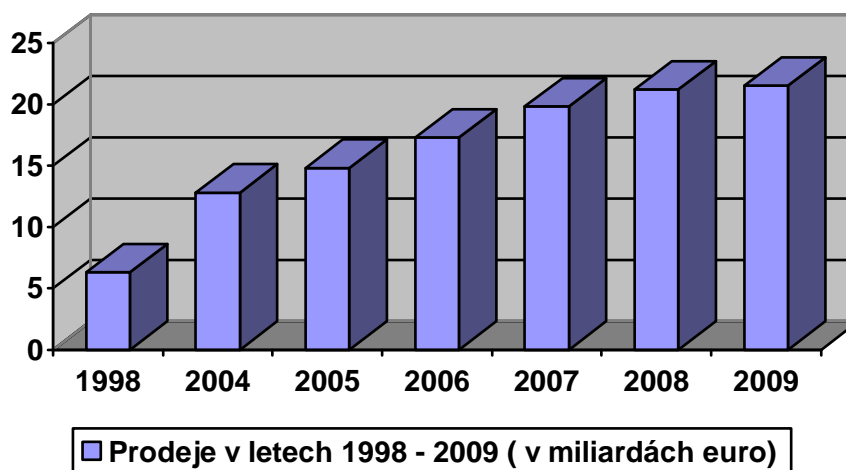
Švédsko 5 %

POČET DODAVATELŮ IKEA dosáhl 1 220 v 55 zemích.

8.3.5 Obchodní situace IKEA Group

V roce 2009 zaznamenala společnost IKEA vzrůst tržeb o 1,4 procenta

GRAFICKY (LETMÝ POHLED)



Prodej IKEA Group za rok 2009 činil celkem 21,5 miliard euro.¹

8.4 IKEA v České republice

8.4.1 Historický vývoj

Již v padesátých letech navázala společnost IKEA spolupráci s tehdejšími Československem.

Následující důležitá data:

- **3.10. 1996** IKEA otevřela nový obchodní dům v Praze na Zličíně.
- **29.7. 1998** V Brně v Dolních Heršpicích je otevřen druhý obchodní dům IKEA v ČR
- **1.9. 1998** IKEA ČR a IKEA SR vytvořily jednu „Country organizaci“, se střediskem v IKEA Praha

¹ IKEA. *Facts & Figures*. [online]. 2010. [cit. 2010-05-10]. Dostupné z: http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/facts_and_figures/index.html

- **4.10. 2001** IKEA otevřela svůj třetí obchodní dům v Ostravě – Zábřehu.
- **1.9. 2004** Vznikla organizace IKEA Česko/Maďarsko/Slovensko
- **9.12. 2004** V Praze – Černém Mostě byl otevřen čtvrtý obchodní dům IKEA v ČR.

V současné době jsou tedy v ČR celkem 4 obchodní domy a to **IKEA Brno, IKEA Ostrava, IKEA Praha–Černý Most a IKEA Praha–Zličín.**

11.4.2 Základní údaje o firmě IKEA Česká republika¹

Obchodní firma	IKEA Česká republika, s.r.o.
Sídlo	Skandinávská 1/131 Praha 5 - Zličín 155 00
Identifikační číslo	270 81 052
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Hostinská činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

8.5 Obchodní dům IKEA BRNO

Obchodní dům IKEA BRNO byl otevřen v létě roku 1998 jako druhý obchodní dům IKEA v České republice. Po rekonstrukci která probíhala za provozu byla vybudována

¹ Obchodní rejstřík. *IKEA Česká republika, s.r.o.* [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/ikea-ceska-republika-s-r-o-27081052/>

největší IKEA v České republice, která byla otevřena **4. září. 2008**. Celková velikost obchodního domu IKEA BRNO je nyní 25 500 m².

8.5.1 Doplnující informace

V obchodním domě IKEA v Brně, pracuji již déle než 3 roky. Dané období jsem využil také k získávání informací o obchodním domě IKEA v Brně a samozřejmě i o celkové společnosti IKEA. Absolvoval jsem také informační schůzky na různých odděleních a vždy mě velice potěšila velká vstřícnost a ochota jednotlivých manažerů poskytnout mi pomocné informace k bakalářské práci.

8.6 Organizace IKEA Česko/ Maďarsko/ Slovensko

„Country organizaci“ IKEA nyní tvoří 3 státy a to Česká republika, Slovensko a Maďarsko. Na Slovensku je jeden obchodní dům IKEA Bratislava. v Maďarsku jsou dva obchodní domy: IKEA Budapest a IKEA Budaörs. Servisní organizace sídlící v Praze zajišťuje podporu obchodních domů v rámci územního celku těchto tří států.

Všechna volná místa v dané „country organizaci“ IKEA (CZ/HU/SK) jsou pro zaměstnance inzerovány na podnikových intranetových stránkách a na nástěnkách v zaměstnaneckých prostorách obchodního domu. Jako uchazeč o volnou pozici musí pracovník absolvovat výběrové řízení, které může být provedeno formou individuálních pohovorů nebo formou assessmentu. Assessment je hromadné výběrové řízení, při kterém jsou posuzovány uchazečovy schopnosti v daných situacích.

Manažeři, popř. i někteří pracovníci navštěvují za účelem pracovní cesty (školení apod.) kromě některých dalších zejména země tvořící zmíněnou „country organizaci“ a to poměrně často například Maďarsko.

9 Inspirace k provedení analýzy

9.1 Průzkum uskutečněný společností PricewaterhouseCoopers¹

Primárním důvodem a inspirací k projektu analytické části práce byl výsledek průzkumu „současná mladá generace v zaměstnání“ (Millenials at Work) který je součástí série studií společnosti PricewaterhouseCoopers nazvané „Jak řídit zaměstnance zítřka?“ v rámci daného průzkumu se mladí lidé ze 44 zemí na základě rozhovorů anonymně podělili o svá očekávání v oblasti zaměstnání a kariéry. Průzkum proběhl během září roku 2008.

Z výsledků vyplývá, že globální příležitosti jsou vedle vysoké míry společenské odpovědnosti (tzv. Corporate Responsibility) pro tuto generaci rozhodující.

9.1.1 Celosvětová mobilita

„Průzkum mezi mladými zaměstnanci ukázal, že jsou velmi pozitivně nakloněni pracovnímu vyslání do zahraničí: 80% všech respondentů by rádo pracovalo v zahraničí.“ „Dotazovaní z České republiky preferují západní Evropu (především Velkou Británií) a Spojené státy americké.“

70 % procent respondentů očekává, že ve svém zaměstnání bude používat kromě svého mateřského jazyka i jazyk cizí. Zatímco jen pouze 38 % respondentů uvedlo angličtinu jako svůj rodný jazyk, 83 % předpokládá, že právě tento jazyk budou používat v práci. 19% očekává, že použije francouzštinu a 14% španělštinu. Téměř všichni dotazovaní z České republiky očekávají, že v práci využijí znalosti angličtiny a téměř polovina očekává, že bude používat němčinu.

9.1.2 Odměňování a osobní rozvoj

„Školení a rozvoj jsou v prvních pěti letech kariéry pro tyto mladé zaměstnance nejdůležitější – třetina respondentů je v žebříčku benefitů uvedla na prvním místě (kromě platu).“ „To je třikrát více v porovnání s těmi, kteří uvedli finanční bonusy.“

¹ PricewaterhouseCoopers. *Jak řídit zaměstnance zítřka?* [online]. 2010. [cit. 2010-05-03]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2009/jak-ridit-zamestnanec-zitrka.jhtml>

PREFERENCE JEDNOTLIVÝCH SVĚTOVÝCH OBLASTÍ

	první volba	druhá volba	třetí volba
Všichni respondenti	školení a rozvoj (53 %)	finanční bonusy (41%)	pružná pracovní doba (41 %)
Asie	školení a rozvoj (64 %)	finanční příspěvky na bydlení (46 %)	finanční bonusy (39 %)
Australasie a Pacifik	školení a rozvoj (58 %)	pružná pracovní doba (45 %)	finanční bonusy (42 %)
střední a východní Evropa	školení a rozvoj (61 %)	finanční bonusy (40 %)	pružná pracovní doba (36 %)
západní Evropa	školení a rozvoj (57 %)	pružná pracovní doba (38 %)	finanční bonusy (36 %)
Střední východ a Afrika	pružná pracovní doba (55 %)	školení a rozvoj (46 %)	finanční bonusy (42 %)
Severní Amerika a karibská oblast	pružná pracovní doba (53 %)	finanční bonusy (43 %)	soukromá zdravotní péče zdarma (38 %)
Jižní a Střední Amerika	školení a rozvoj (53 %)	finanční bonusy (45 %)	pružná pracovní doba (41 %)

Na uvedené tabulce lze názorně vidět jakou důležitost představuje školení a rozvoj pro jednotlivé oblasti světa.

Rozhodující role globálních příležitostí, očekávání využívání cizích jazyků a význam školení a rozvoje pro současnou mladou generaci v zaměstnání mě inspirovali k provedení vlastního průzkumu ve společnosti IKEA.

10 Předmět analýzy

Jak již bylo řečeno, někteří pracovníci IKEA navštěvují za účelem pracovní cesty poměrně často zahraniční země a to především ty, které tvoří „country organizaci“. Dozvěděl jsem se také, že i globální pracovní příležitosti v rámci společnosti IKEA pracovníci poměrně často využívají. Také se poměrně často koná hromadné školení a meeting pro Českou republiku, Maďarsko a Slovensko vedený v anglickém jazyce.

Rozhodl jsem se tedy v obchodním domě IKEA v Brně samostatně provést průzkum týkající se zejména, **přístupu jednotlivých pracovníků ke zdokonalování komunikačních dovedností včetně rozšiřování znalostí cizích jazyků a ke zvyšování interkulturních kompetencí.**

10.1 Průzkum zájmu o zvyšování interkulturních kompetencí a rozšíření znalostí cizích jazyků ve společnosti IKEA

10.1.1 Popis průzkumu osobním dotazováním

Pro účely průzkumu jsem oslovil **jednotlivé manažery na všech úrovních managementu obchodního domu IKEA v Brně.**

Jako **metodu průzkumu** jsem zvolil **osobní dotazování** a odpovědi respondentů jsem zaznamenával do dotazníku, jehož vzor lze najít v příloze číslo 2. Oslovil jsem **celkem 30 respondentů.**

Cílem daného průzkumu bylo zjistit úroveň povědomí jednotlivých pracovníků o kulturních odlišnostech zahraničních zemí ve smyslu kulturních specifikací komunikace a s ním spojenými zkušenostmi, dále také zjistit osobní přístup jednotlivých pracovníků k cestování za prací do zahraničí, navštěvovanost jednotlivých zemí za účelem pracovní cesty, obecný zájem o zdokonalování komunikačních dovedností včetně znalostí cizích jazyků a o zvyšování interkulturních kompetencí.

Dotazník obsahoval celkem 23 otázek a byl zaměřen zejména na následující oblasti:

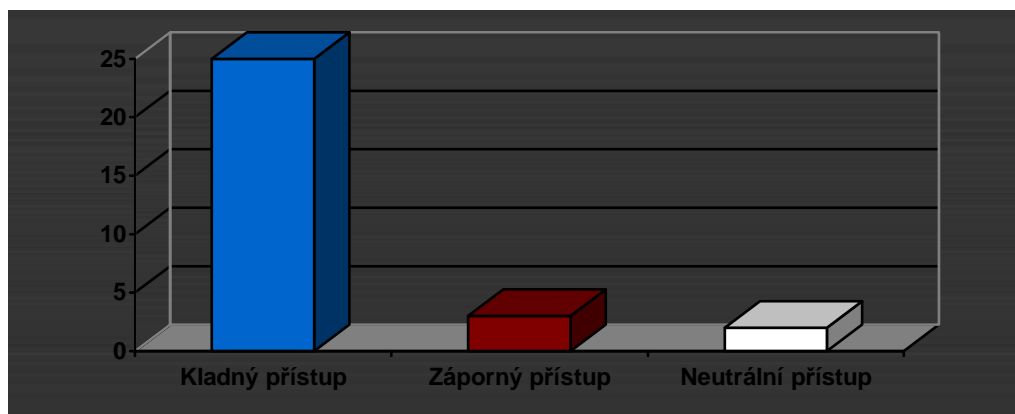
- Dosavadní zkušenosti s prací v zahraničí
- Úroveň mezikulturního povědomí
- Zájem o zdokonalování komunikačních dovedností
- Zájem o zvyšování interkulturních kompetencí
- Zájem o zdokonalování znalostí cizích jazyků

10.1.2 Interpretace zásadních zjištěných faktů

V oblasti dotazování ohledně osobního přístupu k cestování za prací do zahraničí jsem došel k následujícím zjištěným faktům:

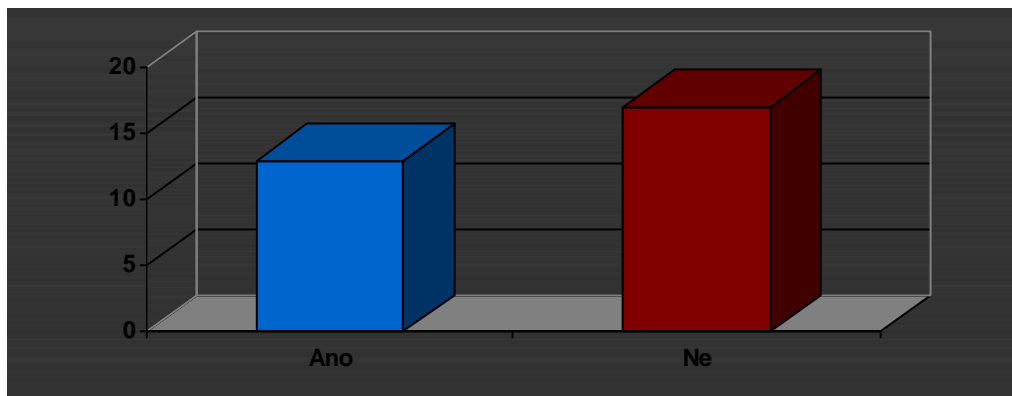
Celkem 25 respondentů má k dané záležitosti kladný přístup, 3 respondenti mají přístup záporný a 2 respondenti mají přístup neutrální.

PŘÍSTUP RESPONDENTŮ K CESTOVÁNÍ ZA PRACÍ DO ZAHRANIČÍ



V oblasti dotazování ohledně dosavadních zkušeností pracovníků s prací v zahraničí jsem zjistil, že celkem 13 respondentů již má zkušenost s prací v zahraničí. Přičemž u 7 lidí byla tato zahraniční pracovní zkušenost v rámci společnosti IKEA. Celkem 17 pracovníků danou zkušenost nemá.

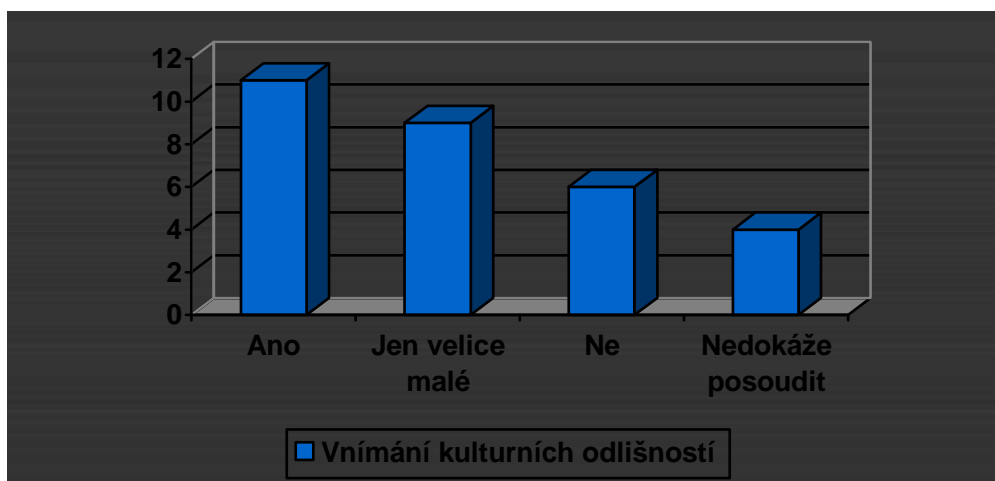
PRACOVNÍ ZKUŠENOST V ZAHRANIČÍ



V oblasti dotazování ohledně **vnímání kulturních odlišností v zahraničí (zejména po stránce způsobu jednání a komunikace)** jsem došel k následujícím zjištěným faktům:

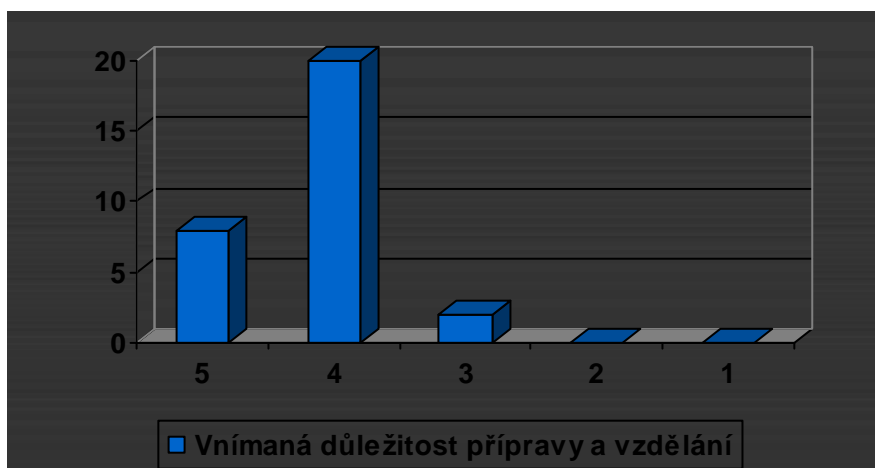
Celkem 11 respondentů odlišnosti vnímalo, 9 respondenti zaznamenali jen velice malé rozdíly, 6 z dotázaných nezaznamenalo rozdíly žádné a 3 respondenti nedokázali danou problematiku posoudit.

VNÍMÁNÍ KULTURNÍCH ODLIŠNOSTÍ



K otázce **jak důležité se jeví pracovníkům vzdělání v rámci kulturních odlišností zahraničních zemí formou přípravy** jsem použil jsem stupnici vyjadřující míru důležitosti a to od 1 do 5. **Odpovědi respondentů na tuto otázku znázorňuje následující graf:**

VNÍMANÁ DŮLEŽITOST MULTIKULTURNÍ PŘÍPRAVY



Vysvětlivky:

- 5 - Rozhodně důležité
- 4 - Spíše důležité
- 3 - Ani důležité, ani nedůležité
- 2 - Spíše nedůležité
- 1 - Rozhodně nedůležité

Souhrnně lze říci, že pracovníci považují rozšiřování interkulturních kompetencí za poměrně důležitou součást profesního i osobnostního rozvoje.

V oblasti dotazování ohledně **obecného zájmu o zdokonalování komunikačních dovedností a o rozšiřování znalostí cizích jazyků** jsem zjistil, že **všichni respondenti mají kladný přístup ke zdokonalování se v daných oblastech a projevíli o rozvoj dovedností a rozšíření znalostí zájem.**

V oblasti dotazování ohledně **zájmu získat nebo případně posílit povědomí o kulturních odlišnostech zahraničních zemí (v rámci jejich kulturních specifikací komunikace)** a zvyšovat své interkulturní kompetence, **projevilo celkem 25 respondentů**

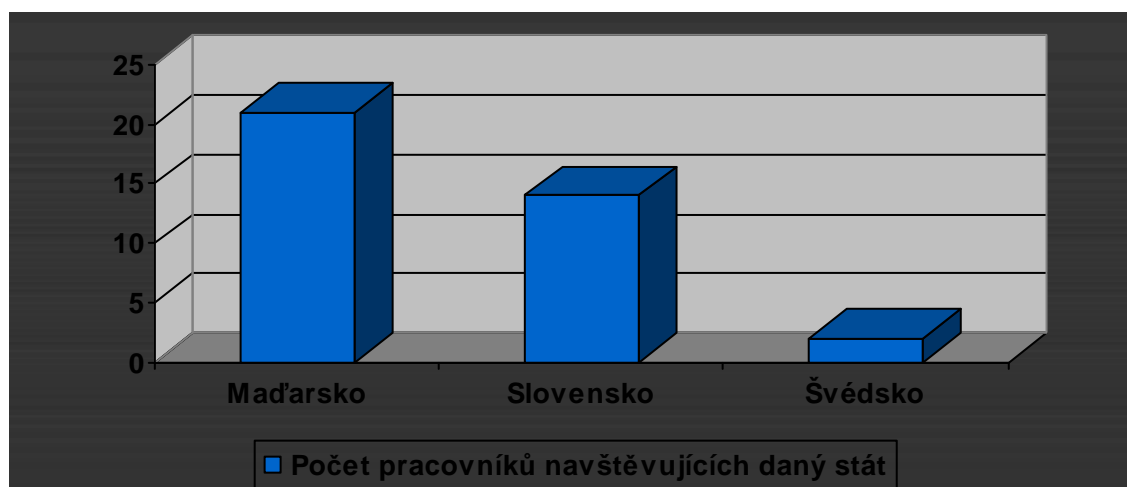
zájem o vzdělání a rozvoj v dané oblasti. Tuto záležitost nám znázorňuje následující graf:

ZÁJEM O ROZŠÍŘENÍ INTERKULTURNÍCH KOMPETENCÍ



V oblasti dotazování ohledně navštěvování jednotlivých zahraničních zemí za účelem pracovní cesty (například za účelem školení atd.) jsem od respondentů a jednotlivých manažerů zjistil, že nejčastěji navštěvované země jsou především **Maďarsko** a po něm **Slovensko**, tedy země tvořící společně s Českou republikou již zmíněnou „country organizaci“ **IKEA**.

NEJČASTĚJI NAVŠTĚVOVANÉ ZEMĚ VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY OBCHODNÍHO DOMU IKEA BRNO

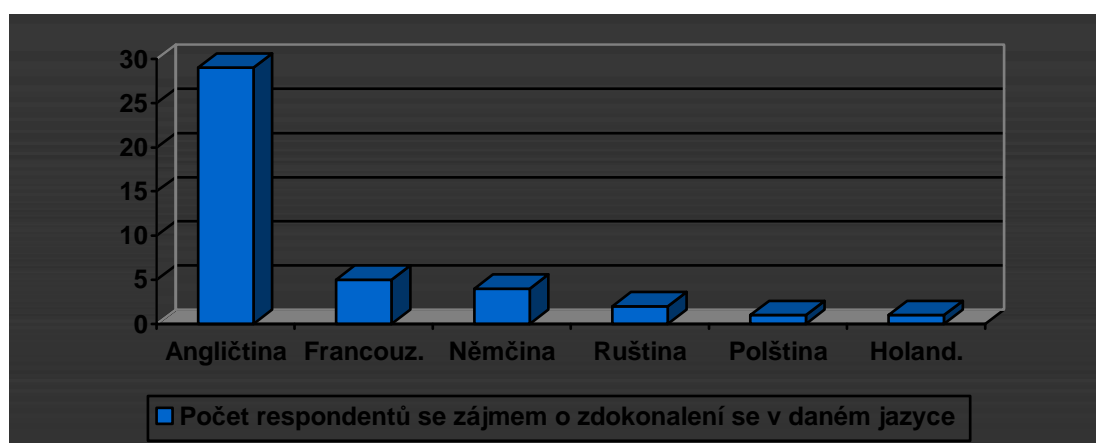


Celkem 21 respondentů navštěvuje Maďarsko a 14 respondentů Slovensko. Dva respondenti navštěvují Švédsko.

Naprostá většina respondentů uvedla, že příslušníci zahraničních zemí s nimiž přicházejí vedoucí pracovníci do kontaktu nejvíce (i na obchodním domě v ČR například v rámci společných školení, pracovních záležitostí atd.) a se kterými zároveň komunikují jsou Maďaři a Slováci.

V oblasti dotazování ohledně **zájmu o zdokonalení se v komunikaci v jednotlivých cizích jazycích** (jazyky již ovládané na určité úrovni) jsem dostal následující graficky vyjádřené odpovědi:

ZÁJEM O ZDOKONALENÍ SE V CIZÍM JAZYCE

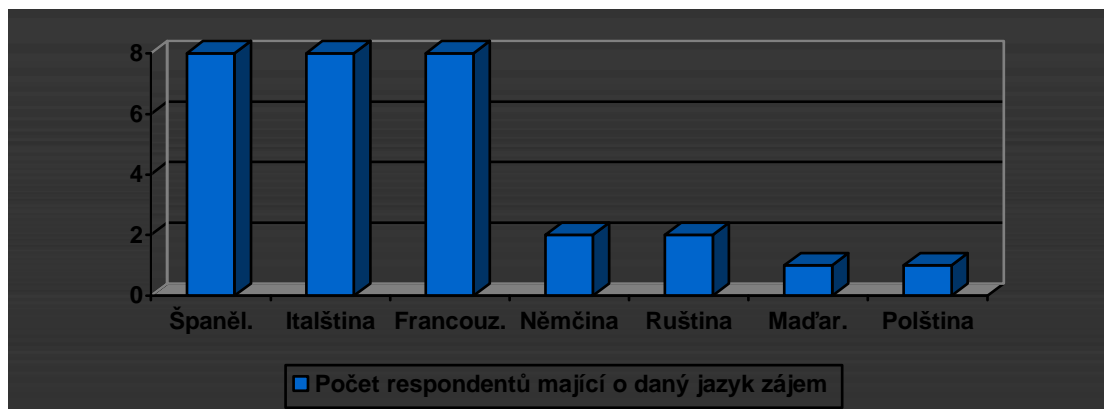


Celkem **29 respondentů projevilo zájem o zdokonalení se v anglickém jazyce**, 5 respondentů o zdokonalování francouzského a 4 respondenti německého jazyka, Dále 2 respondenti projevili zájem o rozšíření svých znalostí ruského, 1 respondent znalostí polského a 1 respondent znalostí holandského jazyka.

Dalším zjištěním z průzkumu je, že **všichni z dotazovaných používají v práci angličtinu a 10 respondentů navštěvuje jazykový kurz anglického jazyka.**

Doplňková otázka v rámci průzkumu se týkala zájmu pracovníků o **rozšíření znalostí cizích jazyků o další jazyk.**

ZÁJEM O DALŠÍ CIZÍ JAZYK



Největší počet respondentů projevil zájem o španělštinu, italštinu a francouzštinu (u každého jazyka celkem 8 respondentů), dále byl projeven zájem o německý a ruský jazyk (u obou jazyků dva respondenti) a o maďarský a polský jazyk (u každého jazyka jeden respondent). Lze říci, že portfolio jazyků o které je zájem je vzhledem k počtu respondentů poměrně široké. Dané zjištění svědčí o motivaci, vůli a kladnému přístupu pracovníků k rozšiřování svých jazykových znalostí o další cizí jazyky.

10.1.3 Zhodnocení provedeného průzkumu

V rámci zhodnocení provedeného průzkumu musím říci, že spolupráce se všemi pracovníky byla velmi příjemná a velice mě potěšila vstřícnost a ochota jednotlivých pracovníků věnovat mému průzkumu drahocenný čas. Jednotlivé schůzky se mi podařilo domluvit víceméně bez jakýchkoliv komplikací. s mnohými pracovníky jsme v průběhu osobního dotazování navázali konverzaci, ve které jsme společně rozvinuli odpovědi na jednotlivé otázky a získal jsem tak objasnění některých odpovědí.

Uskutečněný průzkum názorně ukazuje, že zdokonalování komunikačních dovedností, zvyšování interkulturních kompetencí a zdokonalování znalostí cizích jazyků představují pro pracovníky poměrně důležité součásti jejich rozvoje. Pracovníci si jsou zároveň také vědomi důležitosti multikulturní přípravy. Ve všech zmíněných oblastech byl projeven zájem o jejich rozvoj.

11 Návrh vzdělávacího kurzu

Na základě svých teoretických poznatků a následně provedeném průzkumu, **navrhují realizaci interkulturního tréninku ve společnosti IKEA za účelem rozvoje interkulturních kompetencí vedoucích pracovníků a to především v rámci komunikace s Maďarskem.**

Realizace daného návrhu může vést ke zdokonalení komunikačních schopností a interkulturního vnímání a tím i k neustálému zvyšování efektivity práce jednotlivých pracovníků. Celkový přínos se může projevit zvyšováním produktivity celkové „country organizace“ IKEA, jejíž součástí jsou obchodní domy IKEA v České republice. Navrhovaný trénink bych doplnil **o jazykový audit znalosti anglického jazyka s následným doporučením vhodného kurzu ke zdokonalení komunikačních dovedností v daném jazyce**, vzhledem k počtu respondentů se zájmem o zdokonalování angličtiny a pro podporu a udržování daných komunikačních dovedností.

11.1 Interkulturní trénink

Jak jsem si již v práci zmínil, interkulturní trénink je poměrně novou, moderní a úspěšnou metodou pro zvýšení kvality a rychlosti procesu učení v rámci rozvoje interkulturní kompetence. Tato metoda cíleně pracuje s psychologickými scénáři jednotlivých kultur, pomáhá určovat rozdíly a styčné body s národní kulturou účastníků a dává účastníkům nástroje k efektivní komunikaci s konkrétní cizí kulturou.

11.1.1 Forma doporučeného interkulturního tréninku

Interkulturní trénink by měl mít podobu přednášek s následnou možností diskuze a měl by obsahovat i praktickou část, která by obsahovala rozbor případových studií, komentáře a jejich zdůvodnění a diskuze k nim. Pro praktickou část tréninku bych zvolil skupiny účastníků maximálně do 15 lidí, aby lépe fungoval kontakt mezi posluchači a přednášejícím, jelikož zpětná vazba je v oblasti vzdělávání velice důležitá. v rámci teoretické části tréninku by moha být skupina účastníků vyšší. Po absolvování daného vzdělávacího kurzu by měli pracovníci mít možnost složit závěrečný test či zkoušku a po úspěšném splnění by obdrželi certifikát či osvědčení o absolvování kurzu.

11.1.2 Obsah teoretické části tréninku

Teoretická část tréninku by měla účastníkům poskytnout historické informace k cizí kultuře a zprostředkovat důležitá fakta o ekonomických, politických a sociálních vztazích v příslušné zemi například prostřednictvím přednášek, filmů, obrazové dokumentace, písemných materiálů, grafických znázornění, osobních poznatků a jednotlivých příkladů. Obsahem teoretické části by měli být také zvyklosti, myšlení, postoje v cizí kultuře, informace o vlastní národní kultuře (zvyklosti, myšlení postoje), přirozené lidské bariéry v interkulturním prostředí, práce s emocemi v interkulturním prostředí /v cizí zemi, kulturní šok a jeho zpracování, interkulturní učební proces a interkulturní kompetence. Nezbytnou součástí této části tréninku by byla i výpověď o osobních zkušenostech těch spolupracovníků, kteří již určitou zkušenost s danou zemí získali.

Doplňujícím materiálem k teoretické části tréninku je vytvořená příručka obsahující informace o zvyklostech v Maďarsku, která poslouží jako stručný průvodce. **Tuto příručku lze najít v příloze č. 2.**

11.1.3 Obsah praktické části tréninku

V rámci případové studie bude účastník seznámen s konkrétní situací z praxe, následně bude jeho úkolem kolektivně či samostatně definovat problémy, navrhnout jejich řešení a zhodnotit přínosy navrhovaného řešení. Součástí může být videozáznam scénky v níž jsou zaznamenáváni typičtí příslušníci různých kultur při obchodním vyjednávání. Účastníci tréninku pak registrují a následně diskutují o typických projevech jednotlivých kultur podle předem stanovených pozorovacích kritérií. Těmi mohou být například párové kulturní standardy.

Součástí praktické části by bylo i inscenování typických pracovních rolí a sociálních situací, jež by byly analyzovány přímo za účasti reprezentanta cizí kultury, schopného okamžitě poskytnout zpětnou vazbu a hlubší vysvětlení a za přítomnosti interkulturalisty. Jednalo by se o hraní rolí typických představitelů dvou kontrastních kultur podle předem stanoveného scénáře. Obsazení účastníků do rolí reprezentujících vždy cizí kulturu je velmi účinné ve smyslu silného osobního prožitku a to jak při hraní role cizince, tak naopak při jednání s cizincem obsazeným do role příslušníka vlastní kultury. Hraní rolí se zaměřuje na mezilidskou komunikaci. Smyslem daného cvičení je pomoci účastníkům dokázat využít jejich potenciál ke spolupráci a dosáhnout tak konkrétních cílů v náročných situacích.

11.1.4 Cíle interkulturního tréninku

- **Rozvinout kompetence v jednání se zahraničními kolegy, které povedou k dosažení cílů a dlouhodobé spolupráci**
- **Naučit se analyzovat vlastní klíčové kompetence a rozvíjet kompetence potřebné pro práci v multikulturním prostředí. Zaměřit se na řízení lidí, spolupráci a týmování, vedení a plánování projektů se zřetelem na mezinárodní spolupráci, řízení změn v interkulturních týmech.**
- **Dokázat definovat, poznat, analyzovat, zvládat a řešit interkulturní konflikty.**
- **Porozumět kompetencím - zaměření na interkulturní kompetence, nalézt cestu k jejich rozvoji.**
- **Rozšířit vlastní repertoár myšlení a chování**
- **Naučit se v cizí kultuře orientovat, aby byl kontakt s ní příjemnější a jednodušší**
- **Získat další motivaci pro spolupráci s cizí kulturou a přispět tak ke zvýšení pracovní efektivity**

11.1.5 Specifika doporučeného interkulturního tréninku

Náplní první části vzdělávacího kurzu by byl **trénink kulturně obecný**, obsahující stručný přehled specifikací různých kultur s **prohlubujícími informacemi k Maďarsku**, neboli trénink založený na zprostředkování informací. Druhou část kurzu by tvořil trénink **kulturně specifický zaměřený na komunikaci s konkrétní kulturou a to s Maďarskem**. Daný kurz by ještě doplňoval trénink interkulturní kompetence určený pro Čechy pracující v Čechách s cizinci.

Trénink je též možné obohatit či nahradit **interkulturním koučingem**, který nabízí ve srovnání s tréninkem nejen možnost intenzivní práce s interkulturními tématy koučovaného, ale je ještě silněji než trénink zaměřen na **osobnostní rozvoj** koučovaného. Tématicky je cílem vždy **zlepšení kontaktu koučovaného s lidmi z konkrétní/ch cizí/ch kultur/y**. Interkulturní koučing je určen všem, kteří pracují s cizinci / v mezinárodních podnicích a slouží k rozvoji interkulturní kompetence a cultural awareness (kulturní rozhled a povědomí).

Vzhledem k tomu, že se uskutečňuje poměrně často hromadné školení a meeting pro Českou republiku, Maďarsko a Slovensko vedený v anglickém jazyce, doplnil bych navrhovaný vzdělávací kurz také o již zmíněný jazykový audit znalosti anglického jazyka jednotlivých vedoucích pracovníků s následným doporučením vhodného kurzu ke zdokonalení komunikačních dovedností v daném jazyce. Zdokonalování angličtiny může následně přispět ke zefektivnění účasti na meetingu, či školení i k jejich efektivnímu vedení a ke zdokonalování vyjednávací schopnosti pracovníků.

11.1.6 Popis vyhodnocování přínosu realizace interkulturního tréninku

Pro vyhodnocení kvality tréninku navrhuji použít dotazník ohledně písemné zpětné vazby týkající se absolvovaného školení, která umožní posoudit kvalitu tréninku a koučování. **Tento dotazník lze nalézt v příloze č. 3.**

Zjišťování a hodnocení kvality osvojení interkulturních kompetencí je poměrně složitou záležitostí. Stupeň a kvalita osvojení této kompetence se projeví až v praxi, v konkrétním interkulturním styku, což je ovšem poměrně obtížně měřitelné.¹ Předvedení modelových situací by mělo alespoň částečně odhalit získání znalostí a rozšíření interkulturních kompetencí.

11.2 Jazykový audit

11.2.1 Specifika jazykového auditu

Jazykový audit zahrnuje **komplexní analýzu stávající jazykové úrovně zaměstnanců** podle Společného evropského referenčního rámce, **zmapování jazykových potřeb firmy** a jejich zaměstnanců na konkrétních pozicích a **sestavení efektivního výukového programu** na klíč. Vyhodnotí jazykové kompetence zaměstnanců v různých činnostech (telefonování, korespondence, mluvený projev, porozumění, vedení obchodního jednání...); zjistí jejich silné a slabé stránky a na které dovednosti je naopak potřeba se ve výuce zaměřit. Na základě této analýzy je naplánován a zrealizován efektivní model firemní jazykové výuky. Velkým přínosem jazykového auditu, je efektivní vynakládání finančních prostředků firmy na jednotlivé následně vhodně nastavené modely výuky a tím i v důsledku ušetření finančních nákladů.

¹ PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. s. 47.

JAZYKOVÝ AUDIT OBSAHUJE NÁSLEDUJÍCÍ ČÁSTI:

1. ANALÝZA – spolupráce s HR oddělením klienta, stanovení optimálních úrovní jazykových kompetencí

2. TESTOVÁNÍ

a/ Písemná část – vyplnění dotazníku profesních jazykových kompetencí a písemného testu

b/ Ústní část – krátký strukturovaný pohovor s auditorem, který hodnotí jazykové kompetence zaměstnance v těchto oblastech:

- samostatný ústní projev, jazyková interakce, výslovnost
- plynulost, přesnost (gramatické jazykové struktury)
- porozumění slyšenému jazyku
- slovní zásoba
- priority a nedostatky auditovaného

2. VYHODNOCENÍ – určení jazykové úrovně podle Společného evropského referenčního rámce¹

4. ZÁVĚREČNÝ REPORT A DOPORUČENÍ

11.2.2 Popis vyhodnocování přínosu realizace jazykového auditu

Pro vyhodnocování přínosů jazykového auditu a nastaveného modelu efektivní výuky navrhuji provést zpětné vyhodnocení jazykové kompetence zaměstnanců v již zmiňovaných různých činnostech (telefonování, korespondence, mluvený projev, porozumění, vedení obchodního jednání...) a to formou ústní a písemné zkoušky i předvedení modelových situací.

¹ Společný evropský referenční rámec (SERR) je dokument Rady Evropy umožňující vzájemné porovnání znalostí osob v oblasti vzdělání a znalosti cizích jazyků v rámci Evropské unie. Definuje šest kategorií podle úrovně znalosti cizího jazyka, které zohledňují úroveň porozumění při poslechu, čtení, schopnosti konverzace a kvality písemného projevu studenta:

12 Možnosti realizace

12.1 Nabídka vzdělávacího kurzu

12.1.1 Interkulturní trénink realizovaný společností Tutor, s.r.o.¹

Název kurzu	Interkulturní trénink
Začátek výuky	08.09.2010
Konec výuky	09.09.2010
Počet lekcí	12 × 60
Kapacita termínu	12
Dny výuky	St-Čt
Čas výuky	09:00 - 16:00
Místo konání	Tutor, s.r.o. – u Půjčovny 952/2, 110 00 Praha 1
Cena bez DPH	5 999,-

K dispozici je i další termín tohoto kurzu ve dnech 01. – 02. 12. 2010

V rámci daného kurzu je možno získat následující množstevní a věrnostní slevy:

Množstevní sleva

Počet lidí	Sleva %
2 kolegové z jedné firmy	5%
3 kolegové z jedné firmy	10%
4 a více kolegů z jedné firmy	15%

¹ Tutor, s.r.o. *Interkulturní trénink*. [online]. 2010. [cit. 2010-05-10] Dostupné z: <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/interkulturni-trenink/BK00611709>

Věrnostní sleva

2. profesní kurz	sleva 5%
3. profesní kurz	sleva 10%
4. profesní kurz	sleva 15%

Detailnější informace ohledně kurzu lze získat na následující internetové adrese:

<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/interkulturni-trenink/BK00611709>

12.2 Nabídka provedení jazykového auditu

12.2.1 Jazykový audit realizovaný společností CEET, s.r.o.

Jazykový audit společnosti CEET, s.r.o. poskytuje následující základní výstupy:

- **analýzu výchozího stavu jazykové úrovně zaměstnanců** a míru, v jaké splňují minimální, resp. optimální úroveň obecných a profesních (odborných) jazykových dovedností (minimální a optimální úroveň jednotlivých jazykových dovedností stanovuje oddělení HR, resp. nadřízení auditovaných zaměstnanců)
- **určení konečného (žádoucího) stavu** včetně míry odbornosti v daném jazyce podle potřeb firmy i podle preferencí zaměstnanců
- **návrh metodických a didaktických cest**, jak žádoucího stavu dosáhnout¹

Cena kurzu se pravděpodobně bude odvíjet od konečného počtu účastníků jazykového auditu. Po vyplnění kontaktních údajů na adrese: <http://www.ceet.cz/cenik/> je možné obdržet cenovou nabídku.

¹ CEET s.r.o. *Jazykový audit*. [online]. 2010. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z: <http://www.ceet.cz/jazykovy-audit/>

12.3 Možnost zhotovení vytvořené příručky využitím služeb

Copycentra

Vytvořenou příručku je možné zhotovit například využitím služeb firmy Milan Gruber¹, se kterou již mám dobré zkušenosti. Pro určení finančních nákladů na zhotovení lze nahlédnout do ceníku který je dostupný na adrese <http://www.milangruber.cz/inpage/cenik/>.

Při ponechání informačního materiálu bez vazby by **cena zhotovení 20 kusů byla 350kč (množstevní sleva)**. Na jeden kus informačního materiálu tedy vychází cena **17,50 kč**.

Kalkulace:

Příručka má 4 strany

20 x 13kč (cena barevného titulního listu s množstevní slevou) + **20 x 3,00 kč** (oboustranný černobílý tisk s množ. slev.) + **20 x 1,50 kč** (jednostranný černobílý tisk s množ. slev.).

Při užití kroužkové nebo jakékoliv jiné vazby by byla cena příručky samozřejmě vyšší.

13 Závěr

„Lidský kapitál podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi.“ Je možno jej definovat jako takový lidský faktor v podniku, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, což podniku dává jeho zvláštní charakter. „Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což - dobře motivováno – zajišťuje jeho dlouhodobé přežití.“ „Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku.“¹ A jelikož jen účinné využívání a uplatňování klíčových znalostí a dovedností vede k prosperitě podniku, věnuje se tato práce zvyšování kvality lidského kapitálu cestou vzdělávání.²

¹ VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007 s. 19.

² Tamtéž. s. 21.

14 Použitá literatura

- [1] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [2] 04-03]. Dostupné z: <http://www.jazyky.com/content/view/644/>
- [3] IKEA. *Facts & Figures*. [online]. 2010. [cit. 2010-05-10]. Dostupné z: http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/facts_and_figures/index.html
- [4] IKEA. *Fakta a čísla*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z: http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/facts_and_figures/index.html
- [5] IKEA Česká republika, s.r.o. *Firemní publikace a materiály*.
- [6] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003. ISBN 80-247-0650-4
- [7] Ministerstvo zahraničních věcí (MZV). *Maďarsko: Základní informace o teritoriu*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/madarsko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000690/>
- [8] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- [9] NOVÝ, I. a SCHROLL – MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- [10] Obchodní rejstřík. *IKEA Česká republika, s.r.o.* [online]. 2010. [cit. 2010-04-10]. Dostupné z <http://obchodnirejstrik.cz/ikea-ceska-republika-s-r-o-27081052/>
- [11] PATOČKOVÁ, D. a BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí*. [online]. 2005. [cit. 2010-05-07]. Dostupné z: http://www.mkc.cz/uploaded/download/Zvladani_odlisnosti.pdf
- [12] PERNAL, E. *Savoir-vivre na obchodních cestách. Průvodce světem mezinárodních zvyklostí*. 2003. ISBN 80-86119-59-9
- [13] PricewaterhouseCoopers. *Jak řídit zaměstnance zítřka?* [online]. 2010. [cit. 2010-05-03]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2009/jak-ridit-zamestnance-zitrka.jhtml>
- [14] PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 2010. ISBN 978 – 80 – 247 – 3069 – 1.
- [15] ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
- [16] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 2000. ISBN 80-247-0012-3.

- [17] TRUKSOVÁ, D. *Evropané a jejich jazykové znalosti*. [online]. Poslední aktualizace 5.8. 2009. [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <http://www.jazyky.com/content/view/644/>.
- [18] Tutor, s.r.o. *Interkulturní trénink*. [online]. 2010. [cit. 2010-05-10] Dostupné z: <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/interkulturni-trenink/BK00611709>
- [19] VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

15 Seznam příloh

1. Příloha č.1 - **Stručný průvodce zvyklostí v Maďarsku**
2. Příloha č.2 - **Dotazník k průzkumu**
3. Příloha č.3 - **Dotazník v rámci zpětné vazby týkající se absolvovaného tréninku**

Příloha č. 1 – Stručný průvodce zvyklostí v Maďarsku



MAĎARSKÁ REPUBLIKA

Základní údaje¹

Rozloha:	93 030 km ²
Počet obyvatel:	10 013 tis. (k 1.1. 2010)
Hlavní město:	Budapešť



Tisíciletá historie maďarského národa v soužití s ostatními národy Evropy určila jeho základní chování v mezilidské komunikaci. Samozřejmě jako každý národ, i Maďaři mají svá specifika, vycházející z historických zkušeností národa.²

¹ Ministerstvo zahraničních věcí (MZV). Maďarsko: Základní informace o teritoriu. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/madarsko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000690/>

² Ministerstvo zahraničních věcí (MZV). Maďarsko: Základní informace o teritoriu – Místní zvyklosti důležité pro obchodní kontakty. [online]. 2010. [cit. 2010-04-10] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/madarsko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000690/#sec11>

KULTURNÍ SPECIFIKACE A ZVYKLOSTI V MAĎARSKU

Jazyk

Oficiálním jazykem je maďarština, která nepatří do skupiny praindoevropských jazyků jako téměř veškeré ostatní jazyky v Evropě, proto je pro cizince zcela nesrozumitelná.

Geneticky je daná řeč příbuzná s Finštinou a Estonštinou, které pocházejí z téže ugrofinské skupiny, ale staletí izolace způsobila, že si ani Finové a Estonci s Maďary nerozumějí.

Dlouhodobý svazek s Rakouskem způsobil běžnou znalost němčiny mezi vzdělanými vrstvami u starších generací. Po válce byla do škol místo němčiny povinně zavedena ruština. u mladší generace je čím dál populárnější angličtina, ale učí se i další západoevropské jazyky.

Etiketa

V maďarském hodnotovém žebříčku má poměrně vysoké umístění zásada vzájemnosti. Osoba, které se vyšlo vstříc, má povinnost reciprocitu, tedy něčeho, co se v maďarském jazyce nazývá *viszonzás*. Je to otázka cti a čest zde má, nebo každopádně mívala vždy velký význam.

Pozdrav

Maďaři mají pověst lidí s poměrně dosti formálním vystupováním. Starší muži při pozdravu se ženou řeknou *csókolom*, což je možno přeložit jako *rukulíbám*. Nečiní to však doslova a políbení nahrazují hlubším úklonem. Blízcí přátelé si podávají ruce, objímají se, tvářemi se dotýkají nejdříve zleva, pak zprava. Ženy se zdraví stejným způsobem ale bez podání ruky.

Oslovení

V Maďarsku je zvykem umisťovat příjmení před křestní jméno. Občas se s daným zvykem setkáváme i u nás, ale jen v Maďarsku je to v souladu s jazykovými pravidly. Netýká se to ovšem jmen cizinců, která se vyslovují v duchu zásad dané země.

Ekvivalentem vykání je člen za slovem – *úr* pro pána, *né* pro dámu. Pan František Janscó se například řekne *Janscó Ferenc úr*. Pan doktor se řekne *orvos úr*. Ženy tradičně po sňatku začínaly užívat nejen manželovo příjmení, ale také i jméno. Dnešní moderní ženy si ponechávají křestní jméno a dívčí příjmení, nebo používají obě. Například manželka výše uvedeného pána, vědecká pracovnice, měla na dveřích následující vizitku: *Janscó Ferenc né (Judit Kolman)*. Cizinec neznalý maďarských zvyklostí by si mohl pomyslet, že se jedná o dvě různé osoby.

Podobně jako ve všech zemích, které dříve tvořily rakousko-uherské mocnářství, se tituly cení a všeobecně používají. Podobně jako v Česku se i v Maďarsku používá přesná forma, pokud hovoříme například s náměstkou, místopředsedy či zástupci apod. Tyto nuance ovšem zanikají při překladu do angličtiny.

Konverzace

Při konverzaci si získáme sympatie, zmíníme-li se o význačných osobnostech maďarského původu, které se proslavili v hudbě, vědě, ekonomii. Maďaři jsou na věhlasné krajany, přestože mnozí z nich docílili úspěchu v zahraničí.

Dobrym námětem k rozhovoru je vynikající maďarská kuchyně, víno a jezdeckví.

Dochvilnost

Ve služebním styku je dochvilnost nezbytná, v soukromých vztazích se připouští větší tolerance.

Oděv

Spolu s růstem konkurence na pracovním trhu začal uhlazený vzhled působit jako jeden z atributů pomáhajících získat nebo případně udržet si dobré místo. Lidé byznysu přikládají způsobu odívání velký význam, k čemuž přispěl i poměrně vysoký počet zahraničních firem, jež v tomto směru kladou na své zaměstnance určité nároky.

Etiketa u stolu

Hned na úvod je třeba podotknout, že Maďaři mají pověst velmi pohostinného národa. Stále populárnější se stává zvaní návštěv na oběd do restaurace, ale bližší maďarskému naturelu je večerní posezení, které se často protáhne až do pozdních nočních hodin,

spojené s hudbou, přípitky a někdy i sborovým zpěvem. Přijímání návštěv bývá obvykle spíše společenskou událostí, než příležitostí pohovořit si o byznysu.

Etiketa u stolu se nijak výrazně neliší od etikety platící v celé Evropě. Guláš se jí lžící, ke kávě se vždy podává sklenka minerálky.

U přípitku zde cinkání sklenkami není rádo viděno, jelikož připomíná Maďarům radost Rakušanů po potlačení Jara národů.

Maďarská kuchyně patří bezesporu k nejlepším v Evropě. Paprika, česnek, a poměrně rozličné koření dávají pokrmům aroma a přitom nejsou příliš ostré.

Nejznámějším jídlem je *gulyás*, což je hustá zeleninová polévka s kousky hovězího masa a brambory. Ragů, kterému se u nás často říká guláš nazývají Maďaři *pörkölt*. Věhlasnou polévkou je *halászlé*, rybí z kapra nebo ze sumce. Pokrm podobný tomu, čemu se u nás říká segedínský guláš, označují Maďaři názvem *székely gulyás*. Mezi moučníky jsou typické zejména čokoládově ořechový piškot *samloi galuska* a flambované palačinky s čokoládovou polevou které se nazývají *Gundel palacsinta*.

Vyjmenovány jsou jen nejtypičtější pokrmy jako skromná ukázka z bohaté nabídky maďarských pochutin. Po hostině, lze předejít pocitu přejezenosti s pomocí hořkého bylinného likéru s názvem *Unicum*, jehož receptura je tajná.

Maďaři produkují poměrně mnoho druhů vína, z nichž nejlepší červená pocházejí z okolí Egeru, věhlasné je tokajské, které se tu pije jako aperitiv nebo dezertní víno. Poměrně známé jsou i *pálinky*, destiláty pálené z ovoce. Za nejlepší je pokládána meruňkovice *barack-pálinka*, ovšem oblíbená je i hruškovice, višňovka a slivovice.

Doplňující informace

Maďarští podnikatelé mají pověst poměrně obtížných vyjednávačů. Jsou zdvořilí, ale také formální. Styl práce zde představuje výslednici mezi německou věcností a uvolněnějšími středomořskými způsoby.

Chceme-li rozšířit kontakty s Maďarskem, budou se nám hodit dvoustranné vizitky tištěné na jedné straně v němčině nebo angličtině a na druhé maďarsky. v maďarské verzi píšeme nejdříve příjmení a potom křestní jméno, tedy v opačném pořadí než jsme zvyklí.

Maďaři neočekávají, že se cizinci naučí jejich řeč, ovšem zvládneme-li alespoň pár zdvořilostních frází, uděláme dobrý dojem.¹

¹ PERNAL, E. Savoir-vivre na obchodních cestách. Průvodce světem mezinárodních zvyklostí. 2003. s. 62-67

Příloha č. 2 – Dotazník k průzkumu

Dotazník

Interkulturní komunikace / odlišnosti komunikačního chování /

Cizí jazyky

(zkušenosti, povědomí, komunikační dovednosti)

Cíle průzkumu:

Cílem průzkumu je zjistit úroveň Vašeho povědomí o kulturních odlišnostech zahraničních zemí zejména po stránce stylu komunikace jejich příslušníků a s tím spojené Vaše osobní zkušenosti, Vaše subjektivní posouzení znalostí cizích jazyků a jejich praktického využívání a procvičování a Váš osobní přístup ke zdokonalování se v komunikačních dovednostech a k cestování za prací do zahraničí.

1

Máte nějakou zkušenost s prací v zahraničí ?

Ano

Ne

2

Ve které zemi jste pracoval(a) (popř. pracujete)

nejvícekrát/nejčastěji?

(Případně uvést jen výčet)

1.

2.

3.

Další:

3

Máte nějakou zkušenost s prací v zahraničí v rámci společnosti

IKEA?

Ano

Ne

4

Ve které zemi jste pracoval(a) (popř. přechodně pracujete)

nejvícekrát/nejčastěji v rámci společnosti IKEA?

(Případně uvést jen výčet)

1.

2.

3.

Další:

5

Navštívujete některou zemi za účelem pracovní cesty v rámci

IKEA?

(např. i školení)

Ano

Ne

6

Kterou zemi nejvícekrát / nejčastěji?

(případně uvést jen výčet)

1.

2.

3.

Další:

7

Vnímali jste a pocítili jste určité kulturní odlišnosti ?

(zejména po stránce způsobu jednání, kulturních specifikací komunikace a případně i místního životního stylu)

Ano

Jen velice malé

Ne

8

Se kterými příslušníky zahraničních zemí komunikujete v rámci společnosti IKEA nejčastěji?

(případně uvést jen výčet)

1.

2.

3.

Další:

9

Jaký je Váš osobní přístup k cestování za prací do zahraničí?

Kladný

Záporný

10

Máte povědomí o kulturních odlišnostech dané země ?
(způsobech jednání, kulturních specifikacích komunikace, místního
stylu života)

Ano

Jen velice malé

Ne

11

**Měl(a) byste zájem získat, nebo případně posílit o těchto
odlišnostech povědomí?**

Ano

Ne

12

**Měl(a) byste zájem se dozvědět pomocné informace pro způsoby
jednání s příslušníky zahraničních zemí?**
(např. i pro vedení obchodního jednání)

Ano

Ne

Myslím že bych je nevyužil(a) a nebyly by pro mne přínosem

13

Jak důležité se vám jeví vzdělání v rámci kulturních odlišností zahraničních zemí formou přípravy (alespoň nezbytné minimum)?

1 2 3 4 5

1 - Rozhodně důležité

2 - Spíše důležité

3 - Ani důležité, ani nedůležité

4 - Spíše nedůležité

5 - Rozhodně nedůležité

Nevím, nedokáži posoudit

14

Měl(a) byste obecně zájem o rozšíření Vašich znalostí cizích jazyků a o zdokonalování komunikačních dovedností?

Ano

Ne

15

Které cizí jazyky ovládáte a na jaké úrovni?

Jazyk: úroveň:

Jazyk: úroveň:

Jazyk: úroveň:

Jazyk: úroveň:

A - začátečník,

B –středně pokročilý,

C – jazykově způsobilý

16

Které jazyky máte možnost procvičovat?

(např. v práci či v jazykovém kurzu)

Jazyk:

Jazyk:

Jazyk:

Jazyk:

17

Ve kterém jazyce byste měl(a) zájem se zdokonalovat?

Jazyk:

Jazyk:

Jazyk:

Jazyk:

18

Máte zájem vzdělávat se v některém z dalších cizích jazyků?

Ano

Ne

19

Ve kterém jazyce?

Jazyk:

Jazyk:

Jazyk:

Jazyk:

20

Navštěvujete některý jazykový kurz?

Ano

Ne

Kurz:

21

Studujete při zaměstnání?

Ano

Ne

22

Pohlaví:

M

Ž

23

Věková kategorie:

do 26 let

27 – 35 let

35 – 50 let

50 let a více

Na závěr bych Vás chtěl ujistit, že výsledků z průzkumu nebude zneužito.

Děkuji za pozornost, ochotu a věnovaný čas.

Příloha č. 3 – Dotazník v rámci zpětné vazby týkající se absolvovaného tréninku

PÍSEMNÁ ZPĚTNÁ VAZBA TÝKAJÍCÍ SE ABSOLVOVANÉHO TRÉNINKU¹

ZVOLTE PROSÍM JEDNU Z NABÍZENÝCH MOŽNOSTÍ.

5 = Velmi souhlasím

4 = Souhlasím

3 = Ani souhlas, ani nesouhlas

2 = Nesouhlasím

1 = Velmi nesouhlasím

1. BYL PRO VÁS TRÉNINK PŘÍNOSNÝ ?

5 4 3 2 1

**2. DOMNÍVÁTE SE, ŽE DANÉ ŠKOLENÍ JE PRO VÁS DOBROU
INVESTICÍ ?**

5 4 3 2 1

**3. DOMNÍVÁTE SE, ŽE DANÉ ŠKOLENÍ JE PRO ORGANIZACI DOBROU
INVESTICÍ ?**

5 4 3 2 1

¹ ROSINSKI, P. Koučování v multikulturním prostředí. 2009. s. 287-288.

ODPOVĚZTE PROSÍM NA NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY.

1. **MÁTE NĚJAKÉ PŘIPOMÍNKY K TRÉNINKU ? (POKUD ANO, SPECIFIKUJTE JE PROSÍM)**

2. **ČEHO VÁM ŠKOLENÍ POMOHLA DOSÁHNOUT?**

3. **CO JSTE SI DÍKY TRÉNINKU OSVOJILI?**

4. **V ČEM SHLEDÁVÁTE NEJVĚTŠÍ PŘÍNOS INTERKULTURNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ?**

5. **CO JE NA INTERKULTURNÍM TRÉNINKU NEJMÉNĚ PŘÍNOSNÉ A CO SE VÁM NA NĚM NEJMÉNĚ ZAMLOUVÁ ?**

6. **JAK BY PODLE VÁS BYLO MOŽNÉ UČINIT INTERKULTURNÍ VZDĚLÁVÁNÍ EFEKTIVNĚJŠÍM ?**

DĚKUJI VÁM ZA VAŠI POZORNOST A VĚNOVANÝ ČAS.