

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T088 Podniková ekonomika a management provozu

Jazyková politika a jazykový management ve výrobní a logistické praxi Diplomová práce

Bc. Anna ALEKSEEVA

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Bc. Anna Alekseeva**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a management provozu**
- Název tématu: **Jazyková politika a jazykový management ve výrobní a logistické praxi**
- Cíl: Cílem diplomové práce je analyzovat problematiku jazykové politiky v mezikulturních firmách. Na základě praktického výzkumu navrhnout zlepšení procesů komunikace a nastavení jazykové politiky u vybrané firmy.
- Rámcový obsah:
1. Shrnutí nejnovějších poznatků z oblasti mezinárodního managementu a mezikulturní komunikace. Vymezení základních pojmů – řízení expatriotů, jazyková politika, jazykový management, interkulturní komunikace
 2. Sběr dat formou dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a fokusových skupin
 3. Vyhodnocení dat ze získaných materiálů za účelem identifikace klíčových faktorů pro nastavení jazykové politiky vybrané firmy
 4. Návrh zlepšení a nastavení procesů komunikace v praxi
 5. Práci řešte v prostřední mezinárodní firmy

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. PIKANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0421-9.
2. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
3. KAPLAN, R. B. & R. B. BALDAUF. 1997. *Language planning from practice to theory*. Clevedon: Multilingual Matters. .
4. NEKVAPIL, J. On language management in multinational companies in the Czech Republic. 2006. sv. 7, č. 2-3.
5. NEKVAPIL, J. – SHERMAN, T. Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning*. 2009. sv. 10, č. 2, s. 181–198. ISSN 1466-4208.

Datum zadání diplomové práce: únor 2019

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2020

L. S.


Mgr. Dagmar Štegllová, M.S.Ed., Ph.D.
Vedoucí práce


prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVS

Bc. Anna Alekseeva
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Mgr. Dagmar Siegllové, M.S.Ed., Ph.D., CSc. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji vedení a zaměstnancům společnosti Nestlé Česko s.r.o., kteří věnovali čas dotazníku a taky za poskytnutou pomoc.

Obsah

Úvod.....	9
1 Globalizace	10
1.1 Definování pojmu „globalizace“	10
1.2 Historie a šíření angličtiny ve světě	10
1.3 Specifika angličtiny jako světového jazyka	12
1.4 První, druhý, nebo cizí jazyk?	14
1.5 Budoucnost anglického jazyka jako globálního	16
2 English as a lingua franca	17
2.1 Historie ELF	17
2.2 Význam termínu ELF.....	18
2.3 ELF mluvící	19
2.4 Alternativní modely ELF	20
3 Jazykové plánování	22
3.1 Formování termínu jazykové plánování.....	22
3.2 Přístupy k termínu jazykového plánování.....	24
3.3 Jazyková politika a plánování.....	26
3.4 Interakce mezi mikro a makro úrovní jazykového plánování	28
4 Jazyková politika v Evropské unii	31
4.1 Dimenze v hodnocení jazykové politiky.....	32
4.2 Druhy jazykové politiky v Evropské unii.....	33
4.2.1 Institucionální jazyková politika Evropské unie.....	34
5 Jazykový management	36
5.1 Fáze jazykového managementu	36
5.2 Organizační dopad jazyka	38
5.3 Kulturní rozmanitost v mezinárodním podniku	39
5.4 Jazykový management v České republice	40
6 Metodologie práce	42
6.1 Popis zkoumaného subjektu – společnost Nestlé Česko s.r.o.	42

6.2	Sběr dat.....	45
6.3	Struktura dotazníku	46
7	Analýza dat.....	47
7.1	Analýza znalosti angličtiny	49
7.2	Analýza jiných jazykových znalosti.....	52
7.3	Analýza situací nedorozumění	56
7.3.1	Nedorozumění z hlediska komunikačního kanálů.....	57
7.3.2	Analýza důvodů nedorozumění	61
7.4	Analýza porozumění interním dokumentům a interní komunikaci	68
7.5	Analýza motivaci a bariery od zlepšení jazykových dovednosti	74
8	Návrh ke zlepšení současné jazykové situaci.....	82
8.1	Limitace šetření a relevance dalšího výzkumu.....	83
	Závěr.....	87
	Seznam literatury	88
	Seznam obrázků a tabulek.....	94
	Seznam příloh	97

Seznam použitých zkratk a symbolů

ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
ČR	Česká republika
EK	Evropská komise
ELF	English as a lingua franca (angličtina jako lingua franca)
ER	Evropská rada
EU	Evropská unie
KI	Kritický incident
LM	Language Management (jazykový management)
LMT	Language Management Theory (teorie jazykového managementu)
LP	Language Policy (jazyková politika)
LPP	Language Policy and Planning (jazyková politika a plánování)
OPEC	The Organization of the Petroleum Exporting Countries (Organizace zemí vyvážejících ropu)
OSN	Organizace spojených národů
SR	Slovenská republika
UNESCO	Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu
UNICEF	Dětský fond OSN

Úvod

V době globalizace světové jazyky začínají konkurovat místním jazykům, mění se jejich funkce a „sféry vlivu“, což zase ovlivňuje jazykovou situaci a vyžaduje její neustálé studium v podmínkách moderního světa. Aby firmy mohly efektivně fungovat v rychle se měnícím světě a řídit nejdůležitější zdroj, jako je lidský kapitál, je potřeba se věnovat problematice jazykového plánování a jazykového managementu. V dnešní době se firmy stávají čím dál více kulturně rozmanité, zaměstnávají lidi různých národností a kultur, expatriati jsou vysíláni do jiných zemí, a proto je důležité řídit jazykovou politiku, předcházet kritickým incidentům, zlepšovat jazykové dovednosti zaměstnanců, aby každý účastník dialogu rozhovor mohl plně pochopit a zároveň byl v mezikulturním prostředí pochopen.

Cílem práce je analýza současné jazykové situace výrobní společnosti Nestlé Česko s.r.o. a na základě praktického výzkumu návrh procesů na zlepšení komunikace. Z výsledků analýzy a odhalení problémů v oblasti jazyka je cílem navrhnout, jak pracovat s kritickými incidenty a minimalizovat jejich vznik. Přínosem provedené analýzy je návrh na zlepšení komunikačních procesů v mezikulturním prostředí.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definované hlavní pojmy, jako jsou jazykové plánování, jazykový management a jejich historický vývoj a význam v dnešní době. Praktická část je zaměřena především na analýzu získaných poznatků pomocí dotazníku a interpretaci dat. Dotazník je součástí přílohy této práce. Závěr je věnován návrhu na zlepšení jazykové situace vybrané firmy.

1 Globalizace

Co je globální jazyk? Je všude. Kolem 1,5 miliardy lidí na celém světě mluví anglicky. Přepokládá se, že do roku 2050 polovina světové populace bude anglicky zdatná. Proč pouhých 25 % anglicky mluvících lidí jsou rodilí mluvčí? Proč angličtina je jazykem letectví, námořní přepravy, většiny vědeckých časopisů, mezinárodních organizací, podnikání, technologií, hudby, kterou posloucháme, a filmů a televizních pořadů, které sledujeme? Daným otázkám se věnují následující kapitoly.

1.1 Definování pojmu „globalizace“

Globalizace je proces integrace různých kultur, jazyků, organizace a zemí z celého světa. Lidé po celém světě jsou propojeni globalizací ve všech oblastech současného života, např. sociální a technické vzájemné závislosti mezi zeměmi jsou vyřešeny zavedením globalizace. Pro posílení daných propojení je potřeba zlepšit komunikace. Kdysi jazykem celosvětové diplomacie byl francouzsky, ale po desetiletí již klesl. Zda se, že anglicky jazyk funguje téměř všude, má velký dopad na globalizaci a angličtina nepochybně dosáhla globálního stavu. Navzdory naše schopnosti přenášet informace napříč oceány, komunikace stále závisí na jazyce, který zprostředkuje výměnu informací. Ale informace jsou k ničemu, jestli je nelze zpracovat a pochopit. Proto, abychom dosáhli skutečné a úplně úrovně globalizaci, musíme odstranit jazykové bariery a vyvinout nějaký standart podle kterého by každý mohl komunikovat na stejné úrovni porozumění.

1.2 Historie a šíření angličtiny ve světě

Historie celosvětového rozšíření anglického jazyka je spojena s politickou a ekonomickou mocí Britské říše, která v XVII.-XVIII. století (Kosyreva, 2017) rozšířila svůj vliv prakticky po celém světě a učinila angličtinu jedním z hlavních mezinárodních jazyků. Státy bývalého Britského impéria, tj. kolem 100 zemí po celém světě, používají anglický jazyk jako státní nebo oficiální. Ale ve skutečnosti se angličtina stala globálním jazykem v důsledku amerického hospodářského, politického a kulturního nadřazení v druhé polovině 20. století. V oblasti populární hudby, kina, televize, obchodu, financí, sportu či informačních technologií není dominance Spojených států zpochybňována.

Avšak je chybou se domnívat, že globalizace anglického jazyka je výsledkem výhradně ekonomické a politické nadřazenosti Severní Ameriky. Tudíž musíme věnovat pozornost rysům anglického jazyka, které předurčily jeho tzv. vítězství v závodě o globální jazykovou vládu.

Potřeba společného jazykového fungování na celosvětové úrovni se objevila v 50. letech 20. století se založením mezinárodních organizací, jako jsou OSN, Světová banka, UNESCO, UNICEF nebo Světová zdravotnická organizace. V rámci těchto organizací byl zřízen úřední jazyk nebo různé úřední jazyky, aby se minimalizovaly náklady na překlady.

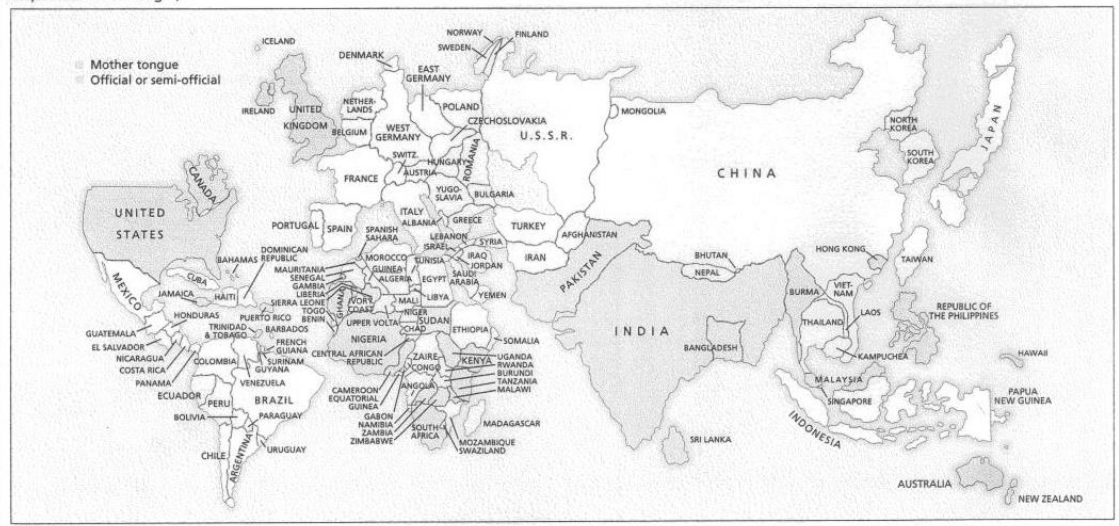
Podle Crystala (2003) existují dva faktory, které umožnily angličtině povýšit se na globální pozici. Za prvé, šíření jazyka rodilými mluvčími, tj. kolonizací. A za druhé, může získat prioritu nad jinými jazyky při výuce cizích jazyků v zemích, kde daný jazyk nemá oficiální status.

Proto při popisu šíření angličtiny do různých částí světa je důležité si všimnout nejen počtu rodilých mluvčích a těch, pro které je angličtina druhým jazykem, ale také jejich geografické uspořádání. Dané geografické kritérium se ukázalo jako klíčové, usilující o to, aby se jazyk stal globálně využívaným.

Angličtina má oficiální nebo polooficiální status ve více než 60 zemích po celém světě a 20 zemí dalo angličtině primární status (Crystal, 1997). Mezi tyto země patří například USA, Velká Británie, Ghana, Indie, Jižní Afrika a mnoho dalších (viz Obr. 1).

Angličtina, která se stává celosvětově rozšířeným jazykem, je silně spojena s angličtinou jako lingua franca (Jenkins 2003, 2007). Tím se umožnilo, aby angličtina byla používána jako lingua franca nejen v určitých oblastech (místní ELF), ale aby se ELF rozšířila na globální úroveň.

The spread of English as a world language This map shows the growing use of English, both in those countries where it is a mother tongue, and in those where it has official or semi-official status. The main countries of the world have been shown larger or smaller than their actual size, to reflect their relative share of the world's population. The role of the Indian sub-continent in the population estimates for English is obvious. There are over 1,000 million people in that area, but estimates of those who are fluent in the language have been as low as 3%. (From R. W. Bailey & M. Görlach, 1982.) (The country names in this map reflect 1982 usage.)



Zdroj: Crystal, 1977, str. 361

Obr. 1 Šíření angličtiny jako světového jazyka

1.3 Specifika angličtiny jako světového jazyka

Angličtina je specifická bohatstvím a hloubkou lexika. Oxfordský slovník (2021) angličtiny obsahuje více než 600 tisíc slov. Pokud se přepočítá vědecká a technická terminologie, celkové lexikální složení anglického jazyka překročí 3 miliony slov, což činí z angličtiny největší jazyk na světě. Při tom zásoba anglického jazyka v současné době aktivně roste tvorbou nových slov, tj. o 1 000 slov ročně. Obecně se používá asi 200 000 anglických slov (Kosyрева, 2017), což je minimálně dvakrát více než v němčině, ruštině nebo francouzštině. Velký počet synonym, frázových sloves a idiomatických frází dává možnost se vyjádřit nejrůznějšími významy a také poskytuje řešení komunikačních problémů – od běžné komunikace po vysokou poezii.

Za druhé, angličtina má důležitou flexibilitu. Podle Kosyreve (2017) se pružnost projevuje na různých úrovních jazykového systému: pořadí slov, kategorie slovesných rodů (činný a trpný rod), schopnost používat stejné slovo jako podstatné jméno a sloveso, velké derivační možnosti – to vše působí ve prospěch flexibility anglického jazyka jako komunikačního nástroje.

Za třetí, Kosyreva (2017) uvádí, že gramatika anglického jazyka má vyšší stupeň standardizace než většina jazyků na světě. Například pohlaví je zcela zprostředkováno slovem a nevyžaduje další přítomnost členů jako v němčině nebo španělštině. Tvzení se může snadno obejít bez subjektu. Pády v angličtině prakticky chybí (s výjimkou některých osobních zájmen). V porovnání například s finským jazykem, který má pro každé podstatné jméno 15 forem, nebo ruským jazykem s 12 formami (plus 2-3 základní), je to příklad nejvyššího stupně sjednocení gramatického systému. To samé platí i o slovesu: například v latině sloveso mělo 20 možných forem a v moderní němčině 16, angličtina ale pracuje pouze s 5 formami, z nichž jen 3 jsou aktivně používány.

Za čtvrté, angličtina je považována za relativně jednoduchou z hlediska pravopisu a výslovnosti (Kosyreva, 2017): nevyžaduje zvládnutí tónových variací výslovnosti jako v případě kantonštiny nebo extravagantní velštiny či gaelštiny. Anglický jazyk samozřejmě zahrnuje některé zvuky, které je obtížné pro některé cizince vyslovit, nebo zvuky, které mají celou řadu možností grafické fixace. Fonetická předvídatelnost zápisu v angličtině je poměrně vysoká (84 %). Ti, kdo znají latinskou abecedu, ale neznají anglický jazyk, jsou z 97 % schopni předvídat výslovnost, tj. méně než 3 % anglických slov se mohou zdát nepředvídatelné.

Za páté, globalizaci anglického jazyka napomáhá jeho kosmopolitní povaha (Kosyreva, 2017): aktivně přibírá tisíce slov z jiných jazyků, s nimiž přišel do styku, což dává pocit blízkosti a přístupnosti, tzv. jazykové pohostinnosti. Na rozdíl od jazyků, jako je například francouzština, která dělá všechno možné, aby zabránila jiným jazykům ovlivňovat ji.

Uvedené lingvistické faktory přitažlivosti anglického jazyka mají velký význam pro získání globálního postavení. Dané faktory ale nejsou schopny zajistit status globálního jazyka bez obecně známých lingvistických faktorů: technologických, politických, ekonomických. Zdá se, že v moderním světě je angličtina jako globální jazyk v nedobytné pozici, její budoucnost ale není zaručena. Například, ve středověku se latinský jazyk zdál, že se navždy prosadil jako univerzální jazyk vzdělávání a kultury. Vypadalo, že se nic nezmění, ale změnilo se.

Kromě toho je důležité vzít v úvahu, že dnešní svobodné užívání angličtiny není pro lingvistickou globalizaci tak důležité jako skutečnost aktivního používání nebo ekonomické příležitosti, například možnosti zaměstnání v zahraničí nebo lepší pracovní příležitosti. Pro srovnání: nejrozšířenější jazyk na světě – mandarínský dialekt čínského jazyka – má asi 1 miliardu rodilých mluvčích, zatímco angličtina má skoro 400 milionů. Podle Britské rady (2013) pravidelně používají angličtinu (aniž by byli rodilými mluvčími) asi 2 miliardy lidí. Navíc, Srinivas Rao (2019) uvádí, že globální internetová komunikace, jejíž hlavním nástrojem se anglický jazyk historicky stal, rapidně zvětšuje počet „uživatelů“ globálního jazyka.

Když představitelé „generace gadgetu“ (Prensky, 2001) budou tvořit většinu lidské populace, vliv uvedených trendů se posílí. Generací gadgetu se rozumí termín, který se často používá k popisu digitální generace, pokud jde o schopnost technologického využití mezi lidmi narozenými do roku 1980 a těmi, kteří se narodili poté. Důkaz vlivů trendů lze vidět i dnes. Například OSN v současné době používá oficiálně pět jazyků: angličtina, francouzština, španělština, ruština a čínština (Organizace spojených národů, 2021). Podle Kosyreve (2017), 90 % mezinárodních organizací používá angličtinu jako alespoň jeden ze svých úředních jazyků (zatímco méně než 50 % používá francouzštinu). Jiné mezinárodní organizace, jako jsou OPEC, ASEAN apod., používají jako oficiální jazyk výhradně angličtinu (Organizace zemí vyvážejících ropu, 2021). Toto číslo neustále roste, již více než 90 % asijských mezinárodních organizací používá angličtinu také jako oficiální jazyk.

1.4 První, druhý, nebo cizí jazyk?

Lidé, kteří očekávají, že angličtina zvítězí nad všemi ostatními jazyky, jsou občas překvapení, když se dozvídají, že jen před 20 lety ve světě bylo třikrát více rodilých mluvčích čínštiny než rodilých mluvčích angličtiny (Pop, 2001). „Čínština“ označuje skupinu jazyků a dialektů, kde nejrozšířenějším dialektem je mandarínština, která však není vzájemně srozumitelná pro všechny dialekty čínského jazyka. Dnes angličtinou jako mateřským nebo druhým jazykem mluví 1,35 miliard lidí po celém světě. Je to o něco více než mandarínštinou, kterou dnes mluví 1,12 miliard lidí (Statista, 2021).

„Angličtina“ taky označuje skupinu jazyků a dialektů, z nichž nejoblíbenější je americká angličtina. I když angličtina má pro všechny skupiny společný původ v Anglii – ne všechny varianty angličtiny jsou vzájemně srozumitelné. Běžná angličtina, používaná vzdělanými mluvčími, je srozumitelná prakticky pro většinu Američanů. Ale její rozmanité dialekty, jako např. pidgin, nejsou vždy tak obecně srozumitelné.

„Rodilý mluvčí“ lze snadno definovat jako člověk, který vyrůstal s používáním jazyka jako svého prvního. V kontextu jazykového plánování jsou rodilí mluvčí označováni jako L1. Jedná se o mateřský jazyk. Pokud jde o to, jak se mění demografické vzorce používání jazyka, rodilí mluvčí nejsou vždy tam, kde se daným jazykem mluví. Rozdíl mezi rodilými mluvčími a mluvčími druhým nebo cizím jazykem je důležitý ze subjektivního i demografického hlediska. Subjektivní rozdíl bude znám každému, kdo strávil roky ve škole studováním cizího jazyka a nyní je schopen ho použít v základních každodenních činnostech.

Další věci, které je potřeba vzít v úvahu, jsou imigrace a dvojjazyčná nebo vícejazyčná místa. Podle odhadu Davida Crystala (2003), např. dvě třetiny dětí světa vyrůstají ve dvojjazyčném prostředí a rozvíjejí schopnosti ve dvou jazycích.

Dvojjazyční nositelé jazyka žijí na místech, kde angličtina má oficiální nebo zvláštní status. Např. v Indii vláda povoluje používání angličtiny pro podnikání, tj. spolu s dalšími patnácti místními jazyky. O tom, jaký podíl indické populace hovoří anglicky, se hodně debatuje, ale většina zdrojů souhlasí, že je to pod 5 %. Však se předpokládá, že Indie má čtvrtou největší populaci na světě anglicky mluvících, po Spojených státech, Velké Británii a Nigérii. Angličtina je druhým jazykem prakticky pro všechny v Indii, kteří anglicky mluví. Nositele, kteří se naučili druhý jazyk, který není jejich mateřským jazykem (L1), ale naučili se ho později, jsou označováni jako L2.

Cizojazyční nositelé angličtiny žijí v místech, kde angličtina žádným formálním způsobem není vyčleněna, a mají tendenci se ji naučit pro snadnější komunikaci s lidmi z jiných zemí. Daní nositelé jsou označováni jako L3. Příkladem mohou být Japonci, kteří cestují do zahraničí za prací, i Češi, kteří pracují v cestovním ruchu ve své vlastní zemi. Rozdíl mezi dvěma kategoriemi nositelů, kteří nejsou rodilými mluvčími, je občas nepatrný. V mnoha zemích se převážná většina dětí učí angličtinu ve škole. Rozdíl

mezi kategoriemi nositelů je důležitý, minimálně proto, že tam, kde je angličtina prvním nebo druhým jazykem, to má vliv na rozvoj místních norem a standardů. Rozdíl také záleží na tom, jak je angličtina zakořeněná na daném místě. Například Indie vydává slovníky indické angličtiny, zatímco Dánsko a Švédsko mají tendenci se přizpůsobit Velké Británii nebo Spojeným státům ve stanovení standardů výslovnosti a použití.

1.5 Budoucnost anglického jazyka jako globálního

Je možné jenom předvídat možné trendy ve vývoji angličtiny a charakteristice jazykové krajiny světa ve 21. století (Gorter, Cenoz, 2007).

Z jedné strany čas diktuje potřebu vzájemného porozumění, usnadnění a rozšíření kontaktů na mezinárodní úrovni v jediném koncepčním prostoru a odstranění všech druhů překážek a omezení v mezikulturní komunikaci. Na druhé straně existuje skutečná hrozba pro etnickou, kulturní, lingvistickou, konfesní identitu národů.

V doplnění závěru je potřeba zaznamenat, že pro dosažení anglickým jazykem globálního stavu byla důležitá řada lingvistických faktorů.

2 English as a lingua franca

Pro podnikání, studium, obchod, socializaci nebo cestovní ruch je v současné době angličtina mezinárodním jazykem. Tato internacionalizace angličtiny má však nevyhnutelné důsledky nejen na způsob, jakým je používána, ale také na způsob, jakým je konceptualizována a důsledky, jak je vyučována.

2.1 Historie ELF

V důsledku nezávislosti dosažené po druhé světové válce se mnoho bývalých britských kolonií snažilo odmítnout svou předchozí podřízenost. Zděděná dominantní pozice angličtiny se posunula a nahradil ji jeden nebo i více původních jazyků. Jako politické gesto měl tento krok velkou přitažlivost, ale „duch imperialismu nemohl být přes noc vykořeněn“ (Rahman 2009) a následné potíže se brzy projeví. V zemích, kde se mluvilo několika hlavními jazyky, se angličtina stala účinným prostředkem komunikace mezi různými etnickými a lingvistickými skupinami, které ne vždy upřednostňovaly jeden rodný jazyk před druhým. Jedním z příkladů je Indie, kde hindština byla prohlášena oficiálním jazykem pro úřední účely (Zákon o oficiálních jazycích, 1967). Způsobilo to výrazné rozhořčení mezi tamilskými mluvčími na jihu země. Protesty vedly k občanským nepokojům a skutečnému násilí a donutily vládu v Novém Dillí, aby pozastavila zákon ve státě Tamil Nadu (Sowden, 2011).

I v případě, že byly navrženy nové jazykové politiky pro zajištění rovného postavení mezi rodnými jazyky, bylo často nemožné vyhovět všem. Například v roce 1969 v Nigérii byly Yoruba, Hausa a Ibo prohlášeny za oficiální jazyky, zatímco více než 380 dalších jazyků nenabývalo statusu oficiálních jazyků (Sowden, 2011), což znevýhodnilo všechny jejich nositele. Sowden (2011) připomíná, že skutečným problémem bylo to, že snaha přizpůsobit více místních jazyků (při poskytování vzdělávání a jiných služeb) by měla tendenci omezovat profesní mobilitu a podkopávat pocit národní jednoty, který nová vláda podporovala.

Sowden (2011) také uvádí jiné relevantní faktory. K dispozici bylo málo vzdělávacích materiálů ve vybraných mateřských jazycích, zejména na vysokoškolské úrovni. Následné pokusy omezení vzdělání v angličtině vedlo k tomu, že bohatší a

informovanější lidé odesílali své děti na soukromé anglické školy nebo do zahraničí. Ukázalo se tedy, že pro bývalé koloniální a jiné národy je obtížné uniknout z lingvistické minulosti. Jednou z reakcí byl pokus o neutralizaci angličtiny a její odstranění z anglosaských zemí. Proto je důležité zdůraznit roli angličtiny jako prostředku pro mezinárodní komunikaci, který náleží všem, kdo mluví anglicky jako prvním nebo druhým jazykem.

2.2 Význam termínu ELF

Právě v této souvislosti se rozvíjí nedávno vzniklý pojem angličtiny jako Lingua Franca (ELF). Existuje však určitá nejistota ohledně toho, co tento termín v praxi znamená.

Obvykle se odkazuje na konečný výsledek postupného opouštění, vyhýbání se nebo pozměňování těch částí angličtiny, které mají tendenci způsobovat významné nedorozumění v interakcích s jinými nerodilými mluvčími nebo jsou v dané situaci nadbytečné, čímž se vytvoří zjednodušená verze jazyka, která umožňuje uskutečnit přímější interakce. Seidhofer (2004) uvádí, že ELF je přirozeným jazykem a lze tedy očekávat, že podstoupí stejnými procesy, které ovlivňují jiné přirozené jazyky, zejména při používání. To by naznačovalo, že lze nahlížet na ELF jako na identifikovatelnou jednotku, nicméně daná myšlenka je zpochybňována prohlášeními jiných autorů. Například podle Jenkinsové (2007) se ELF skládala z různých „místních verzí“ angličtiny, z nichž každá byla ovlivněna místním rodným jazykem.

Tento zjevný rozpor podkopává pokusy dát jasný status ELF. Podle Sowdena (2011) účel ELF je vyloučit kulturně omezené předměty, zejména anglosaské. Tím se usnadní proces komunikace a omezí autorita rodilých mluvčích. Dalším klíčovým důvodem k používání ELF je to, že se více podobá verzi angličtiny, kterou skutečně mluví různé skupiny nerodilých mluvčích, o kterých je známo, že jejich komunikace mezi sebou tvoří většinu globálních jazykových výměn. Pro většinu studentů by to mohlo být považováno za dosažitelnější a relevantnější cíl.

Na základní úrovni však musí ELF více zohlednit povahu a účel výuky druhého jazyka. Většina z těch, kteří se učí cizí jazyk, má sklon dosáhnout pouze mírné úrovně kompetencí a zřídka dosáhnou plné znalosti. Proto Kirkpatrick (2007) připouští myšlenku, aby normy rodilého mluvčího nesloužily k napodobování, ale jako měřítko,

podle kterého lze sledovat výstup. Tento druh přizpůsobení, např. jako mezi nerodilými mluvčími s různými mateřskými jazyky, kteří se snaží komunikovat, se vždy vyskytoval a bude vyskytovat i nadále. Snaha o odvození umělých norem z těchto ad hoc přizpůsobení není vhodná.

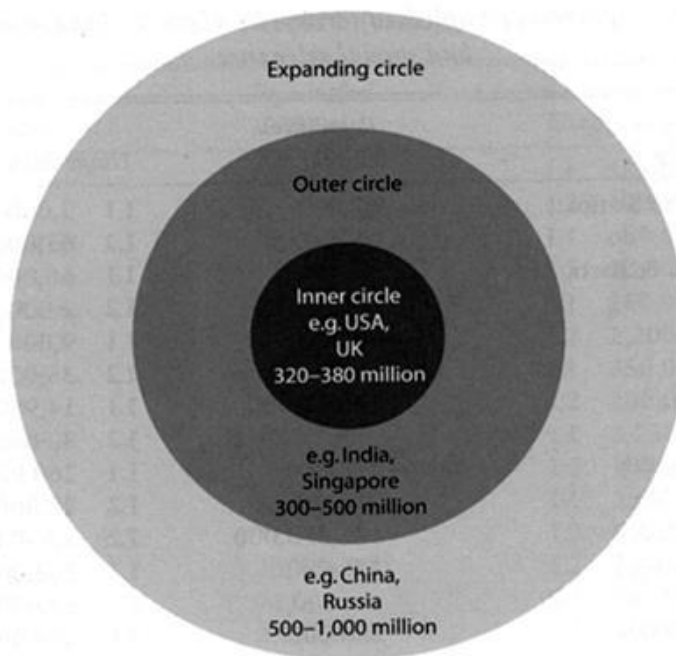
2.3 ELF mluvící

Aby bylo možné zkoumat ELF z lingvistického hlediska, je nutné určit ELF mluvící. Vzhledem k tomu, že angličtina se celosvětově již rozšířila a rychle se dále rozšiřuje, počet anglických nerodilých mluvčích stále roste. Kachrův tříkruhový model (1985) anglicky mluvících poskytuje klasifikaci mluvčích po celém světě:

- „Inner circle“ obsahuje skupinu lidí, jejichž mateřský jazyk je angličtina. Patří sem země, kde angličtina je primárním jazykem, např. USA, Velká Británie nebo Austrálie.
- „Outer circle“ obsahuje skupinu mluvčích, kteří se naučili angličtinu jako jazyk, doplňující jejich mateřský jazyk. Patří sem země, které byly ovlivněny kolonizací a daly angličtině primární nebo oficiální status, jako je např. Indie nebo Singapur.
- „Expanding circle“ obsahuje skupinu mluvčích, kteří se naučili angličtinu jako cizí jazyk a pocházejí ze zemí, kde angličtina nemá oficiální status, ale je ve velké míře používána pro mezinárodní komunikaci. Takovými zeměmi jsou např. Čína, Rusko, Česká republika a mnoho dalších.

Často lingvisté používají termíny „mluvčí L1“ a „mluvčí L2“. Termín L1 popisuje skupinu osob, pro které je angličtina prvním nebo rodným jazykem. L2 jsou ti, kdo si osvojili angličtinu jako cizí jazyk a doplňují jí svůj mateřský jazyk. K daným lingvistům patří například Seidlhofer (2011), Graddol (2006) nebo Crystal (2003).

Angličtina jako lingua franca, která je používána pro umožnění komunikace mezi lidmi, kteří nesdílejí stejný rodný jazyk, se nachází v rozšířeném kruhu (viz. „Expanding circle“), tj. nerodilí mluvčí angličtiny. Jak již bylo uvedeno, rodilí mluvčí angličtiny jsou také součástí ELF jako i ti, pro které je angličtina jejich druhým rodným jazykem. Ale jsou však v menšině, když se mluví o ELF.



Zdroj: Crystal, 2003, str. 61

Obr. 2 Kachrův (1985) tří kruhový model anglicky mluvících ve světě

2.4 Alternativní modely ELF

Když se zdá, že ELF má spornou věrohodnou budoucnost pro vývoj a výuku anglického jazyka, objevují se jiné scénáře. Aby bylo možné odvodit jiný model ELF, je třeba uznat, jak ELF jako koncept nebo pohled na angličtinu soutěží s alternativami, z nichž Doyle (2013) uvádí následující:

- English as an International Language (Kachru, 1985).
- English as a Global Language (Yano, 2001).
- World Englishes (Kachru, 1985).
- English as an International Auxiliary Language (Smith, 1983).
- Postcolonial English (Schneider, 2007).
- Globalized English (GlcE) (Park 2006) a jiné.

Jedním z dalších modelů je pojem „globish“ (Nerriere, 2009), který vychází z běžných zvyklostí angličtiny v různých částech světa s cílem vytvořit světovou angličtinu, která bude ve vlastnictví a přístupnosti pro všechny. V současné době mnoho nerodilých mluvčích začalo používat omezenou verzi angličtiny – globish, a to zejména v mezinárodním obchodním světě. Autor popisuje globish jako velmi zjednodušenou formu angličtiny, která pracuje rovněž se zjednodušenou verzí gramatiky, a přesto je stále srozumitelná jak nerodilým mluvčím, tak i rodilým mluvčím. Globish sestává z omezeného slovníku cca 1 500 slov, které lze sestavit tak, aby bylo možné vyjádřit složitější myšlenky, a umožňuje nerodilým mluvčím angličtiny vyjadřovat se různými způsoby, pokud je potřeba nahradit obtížná slova při výslovnosti. Globish používá jednoduchou strukturu vět, nepoužívá žádné vtipy a žádné nesrozumitelné idiomy. Podle výzkumu na webové stránce globish.com, globish umožňuje nerodilým mluvčím provádět následující akce:

- komunikovat v angličtině, s použitím pouze 1 500 slov,
- používat jednoduché, ale standardní gramatické struktury,
- naučit se výslovnosti a pravopisu pouze 1500 slov,
- poskytuje nástroj komunikace v podnikání nebo pro turisty kdekoli ve světě.

Nicméně globish má svá rizika a omezení. Například rodilému mluvčímu se komunikace s mluvčím globish zdá nudná, poslouchat ho a mluvit s ním je pro rodilého mluvčího nudné. Bez idiomů, nuancí a vtipů se angličtina stává méně konverzační a má tendenci znít robotičtější. Někteří odborníci (Kuper, 2011) tvrdí, že rodilí mluvčí angličtiny nebudou schopni rozumět mluvčímu globish, protože neinvestuje tolik do jazykových znalostí, aby pronikl do cizí společnosti a zůstává na úrovni minimálních znalostí, jen aby přežil v komunitě.

Budování komunikace je klíčové v jakémkoli mezinárodním jednání, ať už jde o vzdělávání, obchod nebo právo. V globální společnosti se tato spojení rozvíjejí do společenství a kultury. Globish pomáhá budovat takové spojení, avšak takové spojení je omezené.

3 Jazykové plánování

Pojem „jazykové plánování“ zahrnuje širokou terminologii, jedná se o jazykovou politiku, jazykové konstrukce, jazykový management, rozvoj jazyka atd. Nejpopulárnějšími termíny jsou jazykové plánování a jazykový management. Otázka obsahu daných pojmů a jejich rozdílů je velmi diskutované téma, které se zároveň bude probírat v této práci. Rozmanitost přístupů k řešení této problematiky jak v domácí, tak i v zahraniční lingvistice naznačuje různorodost terminologie. Jde o aktuální problém moderní teorie jazyka.

Jazykové plánování lze chápat jako určitý druh kontroly (nebo manipulace) jazyka. Plánování – jeden z druhů lidských činností, který vyplývá z potřeby najít řešení nějakého problému. Jakmile je plánování zavedeno, musí určitě zahrnovat následující kroky: shromažďování dat ve velkém obsahu, zvažování alternativních akčních plánů, rozhodování a konečně implementaci rozhodnutí pomocí různých metod. Pro plánování jazyků platí stejný model. Tam, kde existují jazykové problémy, je nutné jazykové plánování. Stejně tak i když z nějakého důvodu současná jazyková situace je neuspokojivá, je potřeba implementovat program jazykového plánování.

3.1 Formování termínu jazykové plánování

Podle Fishmana (1971) se jazykové plánování začalo formovat jako akademická disciplína v kontextu formování národního státu po skončení kolonialismu. Hlavní obavy se týkaly otázek vytváření národní jednoty, rozvoje a udržování účinné komunikace v rozvíjejících se zemích. Takové zaměření upřednostňuje posuzování akcí na vnitrostátní úrovni a zásah úředních orgánů do jazykových problematik, se kterými se společnost setkává.

Za autora termínu jazykového plánování je považován americký lingvista Weinreich, který poprvé použil termín v roce 1957 během semináře na univerzitě v Kolumbii (Cooper, 1989). Nicméně, definice jazykového plánování byla také uvedena v roce 1957 norským lingvistou Haugenem. Velmi zajímavý vývoj interpretace termínu je k dispozici v jeho dílech. Od extrémně úzkého pojetí jazykového plánování jako činnosti sloužící „k přípravě normativního pravopisu, gramatiky a slovní zásoby, kterými

se budou řídit uživatelé ve svých písemných a ústních projevech různých řečových skupin“ se přesunul do širokého pojetí „posudky ve formě jedné z několika dostupných jazykových forem“ a ještě obecnějšího chápání jazykového plánování jako „hodnocení jazykových změn“ (Haugen, 1975). Kvůli velkému množství lingvistů v období 50.-80. let minulého století existuje obrovské množství analýz pojetí jazykového plánování. Tak např. Cooper (1989) považuje za nutné vyzdvihnout v jazykovém plánování takový pojem, jako „ovládání jazykem“. Jak je uvedeno v definici navržené vědcem: „cílené úsilí ovlivnit chování ostatních lidí ve vztahu k ovládání jazykem, jeho struktuře a funkční distribuci jazykových kódů“.

V domácí lingvistické tradici se termín „jazykové plánování“ objevil v roce 1971. Za jeho autora je považován americký sociolinguista Fishman. Polský lingvista Spolsky (2004) se pokusil popsat strukturu jazykové politiky, která podle vědce zahrnuje následující složky jako:

1. Jazyková situace – obvyklé modely výběru ve společnosti ze stávajících jazyků a jejich možností, které tvoří jazykovou paletu.
2. Přesvědčení a ideologie v oblasti jazyka – přesvědčení ohledně jazyka a jeho použití.
3. Činnosti zaměřené na změnu existující situace prostřednictvím jakéhokoli zásahu do jazykové problematiky, plánování nebo řízení.

Je však důležité vzít v úvahu nejen to, co je jazykové plánování a jak se vyvinulo, ale také i to, jaké jsou cíle a proč se daná oblast objevila. Cíle jazykového plánování se liší. Lepší komunikace prostřednictvím přizpůsobení jediného dominantního jazyka může přinést menšinám ekonomické výhody, ale také může být vnímána jako podpora jejich politické nadvlády. Lingvista Nahir (1984) identifikoval 11 cílů jazykového plánování. Jsou to důležité cíle jazykového plánování i v dnešní době:

1. Čištění jazyka. Znamená to udržování jazykové konzistence a standardů jazyka, obvykle prostřednictvím vývoje normativních gramatik a slovníků.
2. Oživení jazyka, revitalizace jazyka, úsilí o obnovení jazyka.

3. Jazyková reforma, tj. změna pravopisu, lexikonu nebo gramatiky jazyka s cílem usnadnit používání jazyka.
4. Jazyková standardizace pro efektivní komunikaci, obvykle prostřednictvím pedagogických gramatik a slovníků.
5. Rozšíření jazyka, pokus o zvýšení počtu mluvčích jazykem, obvykle cestou přesunu mluvčích do jiného jazykového prostředí.
6. Lexikální modernizace, tj. rozšíření jazykové kapacity pro řešení nových konceptů a technologií.
7. Terminologické sjednocení, známé také jako plánování termínů. Jedná se o rozvoj ekvivalentní terminologie napříč geografickými oblastmi. Jsou to pojmy zejména související s medicínou, vědou, průmyslem, leteckou a námořní navigací a technologií.
8. Stylistické zjednodušení, pokusy o čitelnější a méně složitý text v rámci lexikonu a syntaxe.
9. Mezijazyková komunikace k usnadnění komunikace mezi členy různých řečových komunit.
10. Údržba jazyka, souvisí se zachováním jazyka.
11. Standardizace pomocného kódu. Zde Nahir (1984) odkazuje na „znaky pro neslyšící, názvy míst a pravidla transliteraci a přepisu“.

3.2 Přístupy k termínu jazykového plánování

V průběhu dalšího rozvoje sociolingvistiky byly nastíněny nové, někdy protichůdné přístupy k otázce vztahu pojmů „jazyková politika“ a „jazykové plánování“. Obecně je možné identifikovat několik přístupů k tomuto problému.

Podle Kaplana (1997), Crystala (1987) a Isaeva (1968) je jazyková politika součástí jazykového plánování. Když shrneme názory různých lingvistů v rámci tohoto přístupu, je nutné vzít v úvahu některé rozdíly v interpretaci typů vztahů daných dvou pojmů. Tak v dílech Crystala jazykové plánování funguje jako zdroj, předchůdce jazykové politiky: „Jazykové plánování zahrnuje vytvoření a implementaci oficiální jazykové politiky

týkající se toho, které jazyky a jejich varianty by se ve státě měly používat“ (Crystal, 1987, Anglie). Lingvista Isaev interpretuje jazykové plánování jako koncept, který kombinuje „teorii a praxi aktivní kontroly nad procesem vývoje jazyka“ (Isaev, 1968, Rusko). Podle Kaplana existuje mezi dvěma pojmy obousměrný vztah: „provádění jazykového plánování vede k vyhlášení jazykové politiky vládou a je jí řízeno“ (Kaplan, 1997, Spojené státy). Kromě toho vnímá jazykovou politiku jako soubor myšlenek, zákonů, norem, pravidel a akcí zaměřených na dosažení požadovaných změn jazykové situace ve společnosti, skupině nebo systému.

Jazykové plánování je nedílnou součástí jazykové politiky. Jiný lingvista Nikolsky (1970) popisuje svůj názor na strukturu jazykové politiky a identifikuje dvě oblasti: udržování „status quo“ literárního jazyka (prevence narušení stávajících norem a pravidel) a práce na standardizaci jazyka nebo vytvoření nových jazykových systémů.

Jazykové plánování je zavedení jazykové politiky do praxe. Podle Schiffmana (1998) se jazyková politika týká hlavně veřejné politiky v oblasti jazykové komunikace. Je to především soubor názorů, principů a rozhodnutí, který odráží postoj veřejnosti k repertoáru řeči a komunikačnímu potenciálu. Fetts (2005) tvrdí, že jazykové plánování by mělo být spojeno s kritickým hodnocením jazykové politiky, kde jazykové plánování poskytuje standardy racionality a efektivity, a jazyková politika ověřuje a testuje tyto myšlenky v praxi, aby bylo možné vytvořit lepší modely jazykového plánování.

Daný výstup analýzy přístupů k interpretaci pojmů „jazyková politika“ a „jazykové plánování“ ukazuje existující rozmanitost definic, které vytváří předpoklady pro terminologickou nepřesnost. Nicméně obsah pojmů má řadu společných rysů. Většina vědců tak uznává existenci ideologických principů a cílů, které určují dopad na různé strany jazyka a jeho fungování ve společnosti, a praktická opatření k provedení zmíněných dopadů. Vzhledem k této skutečnosti je považováno za vhodné použít terminologický polynom jazykové politiky a plánování (LPP – language policy and planning), který se v posledních letech rozšířil v dílech zahraničních lingvistů Cooper (1989), Baldauf (1989), Canagarajah (2006), Johnson (2013) a jiných.

3.3 Jazyková politika a plánování

Podle J. Nekvapila a T. Shermanové (2015) se jazyková politika a plánování v současné době často používá jako označení pro různé výzkumy, ve kterých se zkoumají různé aspekty „chování vůči jazyku“ (behavior-toward-language). Tento typ chování je především zaměřen na používání jazyka a na změnu struktury. Změna může být iniciována různými subjekty, jako jsou politici, státní úředníci a odborníci, které jmenované jazykové problémy řeší. Autoři vysvětlují, že po ukončení koloniálního systému v 60. letech 20. století se teoretici a praktici LPP věnovali především změnám tohoto typu. Však ale i obyčejní řečníci v každodenních interakcích přispívají ke změnám jazyka a jejich využití.

Podle Nekvapila (2015) výše uvedené změny začaly být předmětem studia později a s nimi přišlo širší využití termínu „shora dolů“, „zdola nahoru“, „makro“ a „mikro“ plánování ve vztahu k LPP. Termíny „shora dolů“ a „zdola nahoru“ se vztahují primárně ke směru plánované změny (k počátečnímu a konečnému bodu), ale také odkazují i na iniciátory změny. Směr „shora dolů“ bývá často spojován se subjekty, kteří mají významnou moc. Často jsou to různé instituce, vláda, ministerstvo školství apod. Směr „zdola nahoru“ je spojen se subjekty, kteří nemají takovou moc, např. jednotliví občané. Z toho vyplývá, že subjekty pracující ve směru „shora dolů“ často vynucují zamýšlené změny snadněji než ti, kteří pracují ve směru „zdola nahoru“. V LPP termíny „shora dolů“ a „zdola nahoru“ jsou často spojeny s termíny „makro“ a „mikro“ plánování. Dané termíny se vztahují především na různou míru složitosti sociálních procesů. Směr „shora dolů“ je komplexnější a složitější a často za ním stojí instituce, které nad ním pracují, a proto je označen jako „makro“. V případě opačného směru jde o jednodušší práce jednotlivců, proto je vnímán na „mikro“ úrovni.

Daný koncept termínu LPP umožňuje zavést tzv. mini systém, v rámci kterého lze vymezit „makro-plánování“, které se provádí „shora dolů“ a „mikro-plánování“, které se realizuje směrem „zdola nahoru“. V obou případech plánování mají subjekty, které jsou obdařené různými stupni moci. Mini systém různých úrovní jazykového plánování byl podpořen lingvistou R. B. Baldaufem (1989), který zdůraznil, že na rozsáhlé

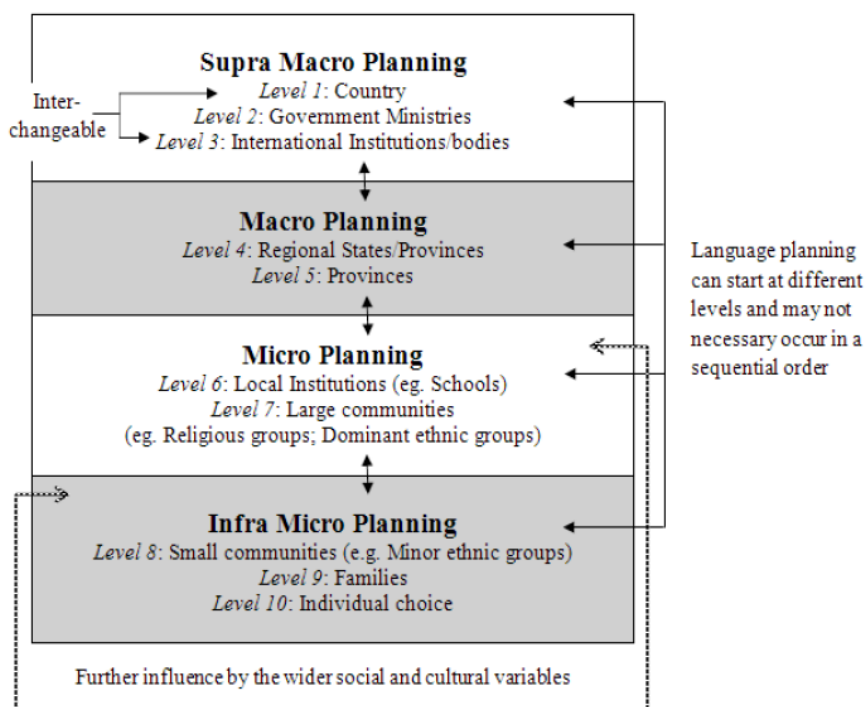
makroúrovni je obvykle plánování na národní úrovni, které za normálních okolností zahrnuje čtyři aspekty:

- plánování stavu (o společnosti),
- plánování korpusu (o jazyce),
- plánování jazyka ve vzdělávání nebo jeho „získání“,
- plánování prestiže (o obraze).

Na mikroúrovni získaly různé subjekty pravomoc určit, jak se národní politiky realizují v terénu. Například podniky, instituce a organizace mají silný vliv na typy používaného jazyka. Proto ve své práci R. B. Baldauf (1989) předpokládal, že i když makro úroveň hraje důležitou roli při stanovení agendy a přidělování zdrojů v LPP, existují různé úrovně jazykového plánování. Při úspěchu nebo neúspěchu LPP jsou rozhodujícími aspekty role a motivace různých skupin subjektů. Podle Chua a Baldaufa (2011) proces překladu politiky může být problematický kvůli většímu množství vrstev zúčastněných subjektů. Tak byly předloženy čtyři fáze plánování (viz Obr. 3). První dvě fáze – makroekonomická a vyšší makroekonomická úroveň, které obvykle přinášejí sjednocené standardizované výsledky. Další dvě fáze – mikroekonomická a nižší mikroekonomická úroveň, které obvykle vedou k diverzifikovaným výsledkům.

Na obrázku 3 jsou ukázané vynásobené síly vystavené různým subjektům na různých úrovních, které formují a usnadňují jazykový management. Důležitým bodem je, že proces nemusí následovat lineární vzorec. I po zahrnutí globálních subjektů na vyšší makroekonomické úrovni musí být dané plánování podpořeno procesy směrem „zdola nahoru“, aby dané plánování bylo úspěšné. Kaplan a Baldauf (1997) vysvětlili, že jazykové plánování a jazyková politika jsou různé procesy. Jazykové plánování se týká přípravné práce, která vede k formulaci jazykové politiky. Autoři ve své práci definují jazykové plánování jako pokus o změnu jazykového chování společnosti. Důležitější je zmínit, že ačkoli jazykové politiky existují v různých formách ve všech společnostech, tyto politiky jsou často nejvíce účinné ve vzdělávání. Ve vzdělávání jsou jazykové politiky formulované v oficiálních dokumentech, které odrážejí společenské názory a postoje k hodnotě jazyků, které společnost zvolila nebo vynechala. V malých a velkých

firmách zpravidla neexistují jasně definované vymezené jazykové politiky nebo oficiální směrnice.



Zdroj: Chua, Baldauf, 2011, str.940

Obr. 3 Čtyři fáze a deset úrovní makro a mikro plánování

Proto by dané jazykové politiky měly zahrnovat základní předpoklady a postupy používání jazyka a učení se jazykům ve vzdělávacích kontextech. Je důležité, co se ve společnosti cení, protože jazykové politiky představují vyjádření víry a postoje dané společnosti k vybraným jazykům a jejich použití. V zásadě je jazykové vzdělávání účinným nástrojem změny jazyka a učitelé hrají v plánování jazykového vzdělání rozhodující roli, protože jazykové plánování od překladu a úspěchu učebních plánů leží v rukou učitelů.

3.4 Interakce mezi mikro a makro úrovní jazykového plánování

Doposud se tvrdilo, že plánování jazyků na mikroúrovni je zvláštní proces. Bylo nutné stanovit rozdělení mezi mikro a makro, nicméně takové rozdělení je ve skutečnosti

falešné. V mnoha případech to, co se děje v kontextu místního jazykového plánování, souvisí s kontextem na makroúrovni.

Interakce mezi úrovněmi mohou být složité. Je potřeba vzít v úvahu i rozdíly v přístupu k jazykové politice na nadnárodní, národní a regionální úrovni. Baldauf (2006) uvádí, že „mnoho stejných problémů, které lze nalézt v makro politických a plánovacích rámcích a literatuře, je relevantních i pro mikro úroveň“. Proto termín jazyková politika lze vysvětlit nejen na mikro, ale i na meziúrovni. Tak interakce mezi mikro a makro, mezi místním a národním, mohou fungovat v obou směrech. Činnosti v oblasti jazykového plánování, které začínají na místní úrovni, mohou ovlivnit rozhodování na makroúrovni, a tím pádem mikro rozšíří svou sféru vlivu.

Zrovna tak Liddicoat a Baldauf (2008) připomínají, že když jazykové komunity se zabývají změnami, vylepšováním, udržováním, zdokonalením nebo ochranou svých vlastních jazyků, tak daná rozhodnutí nejsou přijímána izolovaně. Když pozice místního jazyka může být jádrem této změny, daná místní ekologie je zakotvená uvnitř a ovlivněná pozicemi jiných jazyků. Dané vlivy vedou k tomu, že problémy na místní úrovni jsou většinou odkazem na převládající vlivy nebo dokonce v protikladu k nim.

Naopak jazykové plánování na makroúrovni je podle Liddicoat a Baldauf (2008) implementováno v místních kontextech s reakcí na místní podmínky. Instrukce na makroúrovni může stanovit normy a očekávání ohledně způsobu, jakým se jazyky používají v místních komunitách. Jak je to realizováno závisí na rozhodnutích učiněných na jiných úrovních. Žádná politika se nepřináší z makroúrovně na mikro do místního kontextu v přímé a nemodifikované podobě.

Obě trajektorie poukazují na význam místního jazykového plánování. Místní kontexty jsou podmínky, ve kterých se jazyk používá a mění a komunita jim rozumí. Právě v reakci na tyto problémy jsou konkrétní jazykové problémy vnímány jako problémy vyžadující řešení nebo plány na řešení problémů jsou uváděny do praxe. Pokud vezmeme v úvahu jazykové plánování pouze jako vlastnost těch, kdo mají institucionální pravomoc k provádění svých rozhodnutí, ignoruje se tak souhra makro a mikro úrovní, která je zásadní pro práci v oblasti jazykového plánování. Jde o přístup k jazykovému plánování: jaká rizika selhání vzít v úvahu, jaké jazykové problémy

vznikají a jak jsou vnímané problémy na makroúrovni. Rovněž je potřeba zohlednit risk, jak se makro skutečně hraje v místních komunitách, ve kterých je implementována. Kromě toho hrozí riziko odmítnutí provedené práce, která byla zaměřená na řešení místních problémů, jako součást celkového výzkumu jazykového plánování.

Proto bez koordinace na vyšší úrovni postrádají pokyny k postupům na mikroúrovni. Na druhou stranu politika na makroúrovni bez implementace na mikroúrovni je zcela bezvýznamná, protože mikroúroveň je vhodnou sférou pro uplatňování politiky na makroúrovni / meziúrovni.

4 Jazyková politika v Evropské unii

Evropská unie je velmi rozmanitá z hlediska používání jazyků. Současný počet oficiálních jazyků činí 24 po celé EU. S tím přichází i schopnost jednotlivců komunikovat ve více jazycích, být součástí mezikulturní společnosti a tvořit přidanou hodnotu EU.

Existuje řada dokumentů, které ustanovují jazykovou politiku v EU. Mezi základní listiny patří Smlouva o Evropské unii (1992), smlouvy o fungování Evropské unie (Právo Evropské unie, 2012) a listina základních práv EU (Právo Evropské unie, 2012) atd. Základními otázkami dokumentů jsou jazyková rozmanitost, podpora menšinových jazyků, otevřenost vůči jiným kulturám a také rozvoj ve vzdělávání a studiu cizích jazyků, šíření jazyků členských států. Ve Smlouvě o Evropské unii jsou definovány úřední jazyky a užívání oficiálních jazyků v Evropském hospodářském prostoru. Dále se ve smlouvách klade velký důraz na respektování kultury a jazykové rozmanitosti bez jakékoliv diskriminace, a to stanovuje i povinnost respektování jazykové rozmanitosti.

Zlatým věkem je období od roku 1999. Od tohoto roku až do roku 2007 byly zveřejněné důležité politické dokumenty týkající se jazykového vzdělávání v EU, např. „sdělení Komise o podpoře jazykového vzdělávání a jazykové rozmanitosti (Evropská komise, 2003), akční plán 2004–2006 (Evropská komise, 2003), nová rámcová strategie pro mnohojazyčnost (Evropský parlament, 2005) a závěry ER, kdy Rada doporučila členským státům, aby žáky učily kromě svých mateřských jazyků alespoň dva cizí jazyky (Evropská Rada, 2002). Dále zájem o jazykovou politiku EU se v roce 2004 výrazně zvýšil v důsledku rozšíření EU z patnácti členských států na dvacet tři. V období od 2007 po 2010 komise EMS měla plnoprávného komisaře – pana Orbana a během tří let bylo vydané velké množství dokumentů, které souvisejí s mnohojazyčností jako např. usnesení Evropského parlamentu o mnohojazyčnosti, evropská aktiva a sdílené závazky (Generální ředitelství vnitřní politiky EU, 2016).

Proč jsou tyto dokumenty byly vydané? Cíle jazykové politiky jsou jasné stanovené – vytvoření efektivní mezikulturní komunikace a souběžná ochrana kulturního prostředí. EU usiluje pro dosažení stanovených cílů prostřednictvím financování mnoha projektů, a tj. studium cizích jazyků, stáže a vzdělávání občanů v jiných unijních zemích, jiná

odborná příprava. Studium cizích jazyků má velkou podporu ze strany EU. Podle směrnic (Evropská Rada, 2014) každý občan unii musí ovládat nejmíň dva cizí jazyky. Za prvé, to dělá jednotlivce konkurenceschopným a otevřeným vůči evropským kulturám. Za druhé, existují různé úřední dokumenty (Generální ředitelství vnitřní politiky EU, 2016), zprávy nebo studie, které nepřímo uvádějí jazykovou politiku jako aspekt jiných témat, například integraci dospělých migrantů a jejich dětí, vytvoření evropského patentu s jednotným účinkem, a vysokoškolské vzdělání.

V jazykové politice EU (Generální ředitelství vnitřní politiky EU, 2016) je uvedeno, že členské státy musí podniknout tři typy opatření. Prvním je posílení celoživotního jazykového vzdělávání. To znamená investovat více prostředků do výuky jazyků na všech úrovních vzdělávání (tj. povinné, odborné a vyšší vzdělávání). Druhé opatření se týká zlepšení možnosti výuky jazyků ve formálním a neformálním kontextu. Třetím bodem je podpora vzdělávání učitelů jazyků a zapojit je do mezinárodní výměny. V jazykové politice a plánování (LPP) je to definováno jako plánování akvizic.

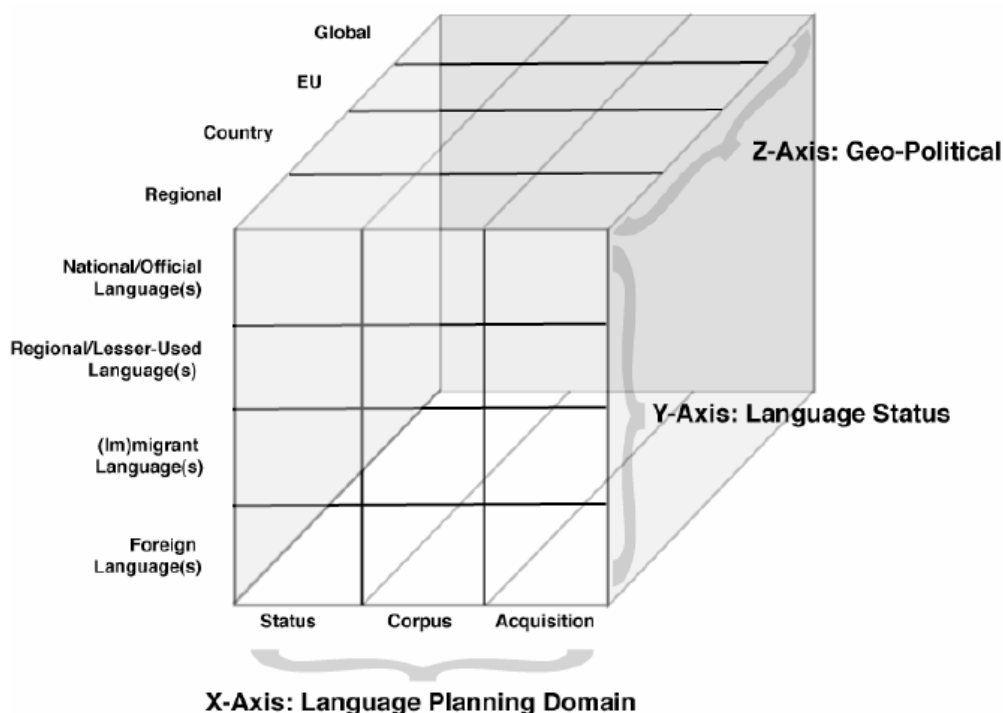
4.1 Dimenze v hodnocení jazykové politiky

Ahn (2017) představuje efektivní nástroj, který může poskytnout užitečný rámec při hodnocení jazykové politiky EU. Jedná se o kostku se třemi osami, která je vidět níže na obrázku 4.

Osa X zahrnuje tři oblasti plánování jazyků: plánování stavu, plánování korpusu a plánování akvizic. Stavové plánování se týká plánování prestiže jazyka ve vztahu k jiným jazykům, např. nastavení jazyka oficiálním. Plánování korpusu znamená plánování „těla“ samotného jazyka, jeho kodifikací nebo vypracování jeho slovní zásoby nebo gramatiky. Plánování akvizic souvisí s podporou jazyka a zvýšením počtu mluvících daným jazykem.

Osa Y označuje stav, který má určitý jazyk v dané společnosti. V evropském kontextu jsou na základě politického uznávání jazyků stanoveny čtyři hlavní kategorie: národní/oficiální jazyky, které jsou státem legitimovány, menšinové jazyky – jazyky, které lze rozdělit na staré a nové menšinové jazyky. „Jazyky staré menšiny“ se vztahují k regionálním a méně používaným jazykům, zatímco „nové menšinové jazyky“ (Ahn,

2007, Kanada) jsou jazyky, kterými mluví imigranti. Poslední kategorií na ose Y jsou cizí jazyky, s kterými se běžně v dané komunitě nehovoří.



Zdroj: Ahn, 2007, str.5

Obr. 4 Dimenze v hodnocení jazykové politiky

Osa Z odráží geopolitickou úroveň, na které je jazyková politika formulována. Tyto úrovně mohou být regionální, na úrovni země, EU nebo mezinárodní.

Protože jazykové politiky jsou zásahy na určité úrovni ke změně jazykového chování některé populace, je při použití kostkové analýzy nejprve nutné určit osu Z. V jakém geopolitickém prostředí se jazyková politika formuluje? (Osa Z). Na jaký jazyk je politika zaměřena? (Osa Y). O jakou oblast jazykového plánování se jedná? (Osa X).

4.2 Druhy jazykové politiky v Evropské unii

Van Els (2006) rozlišuje „institucionální“ a „neinstitucionální“ jazykovou politikou v EU. Institucionální jazyková politika je ta, která určuje používání jazyků v EU a institucemi EU, používání jazyků mimo EU a jazyk (jazyky) používaný v komunikaci mezi EU a

členskými státy (a jejich občany). Neinstitucionální jazyková politika odkazuje na jazyk, příp. jazyky používané v jednotlivých členských státech mezi občany.

4.2.1 Institucionální jazyková politika Evropské unie

Základní princip institucionální jazykové politiky EU je mnohojazyčnost (Generální ředitelství vnitřní politiky EU, 2016). Jak již bylo zmíněno, v současné době číslo úředních jazyků v EU je 24, protože některými jazyky se hovoří ve více než jednom členském státě. Když stát vstoupí do EU, jeho vláda musí určit, který jazyk(y) bude prohlášen za úřední jazyk(y) EU. EU je organizace, která funguje prostřednictvím nadnárodního a mezivládního systému. Při vstupu do EU členské státy zachovávají svou národní suverenitu, ale v některých oblastech přenášejí pravomoc na společné instituce jako je Parlament, Komise a Soudní dvůr (Karoly, 2008). Dané instituce jsou volené demokraticky a zastupují zájmy společnosti jako celku.

Aby koncept EU mohl fungovat, tak na evropské úrovni existují různé typy zákonů. Mezi ně patří nařízení, směrnice a rozhodnutí, které jsou určitým způsobem závazná. Např. nařízení je závazné v celém rozsahu pro všechny občany a použitelné ve všech členských státech. V demokratické organizaci musí mít každý občan přístup k právním předpisům ve svém vlastním jazyce, což zaručuje rovnost před zákonem a jeho dodržování. Z tohoto důvodu musí být právní předpisy EU přeloženy do všech úředních jazyků. Je to nezbytný předpoklad pro fungování EU. Daná zásada byla zakotvena v článku 21 Smlouvy o ES (1958).

4.2.2 Neinstitucionální jazyková politika Evropské unie

Neinstitucionální jazyková politika EU se týká užívání jazyků mezi členskými státy, jejich občany a mezi nimi. V zásadě se týká jazykových a vzdělávacích programů EU propagujících výuku cizích jazyků v celé unii. Je zřejmé, že EU nemůže zasahovat do místních jazykových politik, ale může koordinovat programy výuky cizích jazyků.

V historickém procesu budování národních států byl určen jediný úřední jazyk, aby se usnadnila komunikace států. Skutečnost, že angličtina se stala dominantním jazykem v Evropě, není důsledkem záměrné jazykové politiky Velké Británie. Angličtina se stala primárním jazykem v médiích, vědě, technologii a podnikání díky ekonomické a

politické moci Spojených států (Karoly, 2008). Podle Swaana (2004) v rámci evropského jazyka existují dva protichůdné zájmy: zachování kulturní identity a šíření standardizované mezinárodní kultury s převážně ekonomickými zájmy. Swaan (2004) tvrdí, že dominantní postavení angličtiny je přirozeným důsledkem toho, že v Evropské unii je stále více úředních jazyků. Belgický filozof a politický ekonom Philippe van Parijs (2004) poukazuje na to, že mít společnou lingua franca je předpokladem fungující demokratické organizace a tento přístup je zárukou demokracie.

Přestože cílem EU je zachování jazykové rozmanitosti, dominance anglického jazyka je zřejmá. Otázkou je, zda by angličtina měla být oficiálně uznána jako jediná lingua franca.

Existuje obecná shoda, že přijetí angličtiny jako jediné lingua franca by však bylo nespravedlivé, protože rodilí mluvčí anglického jazyka, zde využívají výhody z daného faktu. Obecně rodilí mluvčí angličtiny jsou na trhu konkurenceschopnější. Například mají privilegovaný přístup k určitým pracovním místům, kde se angažuje angličtina. Zatímco ostatní musí investovat čas a peníze, aby se angličtinu naučili. Proto v současné době je otázka společného jazyka v Evropě velmi choulostivou a vede k patové situaci.

5 Jazykový management

Jednou z teorií, která má signifikantní význam pro danou diplomovou práci je teorie jazykového managementu, která byla vyvinutá Neustupným (1984) a Jernuddem (1987). Znalost této teorie umožňuje komplexnější porozumění jazykového managementu v nadnárodních korporacích v České republice a také poskytuje dobrý rámec, v němž budou diskutovány a analyzovány empirické materiály prezentované v praktické části. Teorie jazykového managementu (LMT) je založena na souboru teoretických tvrzení více než na záhlaví jazykového managementu. Toto je důležité zmínit, protože některé rysy, které jsou pro teorii zásadní, byly zveřejněny pod různými názvy, zejména „jazyková korekce“. Navíc pojem řízení jazyka používají někteří autoři víceméně synonymně s „jazykovým plánováním“. Ačkoli teorie managementu jazyků vznikla vedle teorie jazykového plánování, postupně se ve svém rámci oddělila, i když začleňovala některé principy plánování, a nyní se považuje za nezávislou alternativu.

Je třeba rozlišovat mezi jednoduchým a organizovaným LM. Nekvapil a Nekula (2006) poznamenávají, že jednoduchý LM má charakter ad-hoc a je založen na diskurzu, zejména na úrovni jednotlivců, tedy „zdola-nahoru“. Organizovaný jazykový management je řízený a systematický, nejčastěji iniciovaný z institucionální, národní nebo nadnárodní úrovně, tj. „zhora-dolů“. Jedním z faktorů, který propojuje jednoduché a organizované řízení, je moc nebo schopnost prosazovat určité zájmy. Jedním z předpokladů, na kterém je založena LMT je to, že zájmy různých účastníků a sociálních skupin v situacích jazykového plánování jsou odlišné, a tudíž rozdělení moci mezi jednotlivci, institucemi a národní státy je nerovnoměrné. Tento předpoklad platí ve většině společností.

5.1 Fáze jazykového managementu

Do procesu LM je zapojeno několik fází. Teorie LM předpokládá, že řečník zaznamenává projev nebo řeč v okamžiku odchylky od normy. Odchylka může být následně vyhodnocena řečníkem buď kladně, nebo záporně. Poté může být naplánován plán úpravy, ten může být nakonec proveden. Čtyři fáze lze shrnout podle níže uvedeného schématu na obrázku 5.



Zdroj: Upraveno dle (Nekvapil, From Language Planning to Language Management, 2007, str. 97)

Obr. 5 Fáze jazykového managementu

Je důležité poznamenat, že není nutné, aby všechny čtyři fáze se vyskytly. Management může skončit po kterékoli fázi. Například řečník si může jednoduše všimnout projevu, který se odchyluje od normy, ale upustí od hodnocení. Nebo může pokračovat v hodnocení a naplánování úpravy, ale odstoupit od její implementace. Tyto čtyři fáze procesu LM lze také rozlišovat na úrovni organizovaného LM. V ideálním případě by záznam mohl být založen na výzkumných nebo odborných zprávách týkajících se jazykových situací, což znamená, že řízení konkrétního jevu nebo záznamu je důkladně prozkoumáno. Příkladem fenoménu, který je pro tuto práci relevantní, je komunikace mezi českým a zahraničním zaměstnancem v mezinárodní společnosti v ČR. Po této notifikační fázi může být provedeno vyhodnocení různých aspektů zvažovaných situací, plánování a příprava úprav a provádění těchto úprav.

Nekvapil a Nekula (2006) vyzdvihují, že LMT se zabývá nejen jazykovou kompetencí, ale také komunikačními a sociokulturními jevy. To znamená, že se může zabývat jevy souvisejícími nejen s jazykovou strukturou, ale také s přenosem nebo výměnou informací a jevů zahrnujících kombinaci sociálních a kulturních faktorů.

Tato část se zabývá základní souvislostí mezi používáním jazyka a základní sociální strukturou organizací. Jedním pojmem, který je pro naše pochopení jazyka zásadní je řečová komunita, která je definována jako skupina uživatelů jazyka, která je spojená s omezeným souborem sdílených jazykových kódů a registrů (Tange, Luring, 2009). Pokud má člověk vstoupit do řečové skupiny, musí projít procesem socializace, který spočívá nejen v nabytí jazykových znalostí, ale také kolektivních norem a postupů. Důsledkem je, že jazykové bariéry a sociální struktury neexistují nezávisle na sobě. To znamená, že překážky mezikulturní komunikace nemusí být nutně odstraněny

implementací jediného sdíleného jazyka. Důvodem je, že i závislost na různých registrech ve stejném jazyce může způsobit selhání komunikace.

Bourdieu (1992) ukazuje, jak mohou být jednotlivci vyloučeni z účasti, pokud jim chybí specifické kompetence a kritéria požadovaná k zahájení jednání a komunikace v konkrétním prostředí. Příklady takových kompetencí zahrnují určitý styl interakce nebo ovládnutí dominantního jazyka. V tomto ohledu jazykové kompetence nezahrnují pouze schopnost vybrat správnou formu určitého jazyka, ať už je to gramatická nebo syntaktická, ale také praktickou schopnost přizpůsobit jazyk různým sociálním situacím a kontextům. Pragmaticky lze jazykové dovednosti v tomto smyslu pojmout jako zdroj, který může být použit k přesvědčování nebo motivaci jednotlivců, aby se zapojili tak či onak. Symbolicky, jazyk představuje mocenskou výhodu, kterou lidé používají k sociálnímu rozlišování v určitém kontextu.

5.2 Organizační dopad jazyka

Nekvapil a Nekula poznamenávají, že „jazykový management probíhá v rámci sociálních sítí v různých oborech“ (2005, Česká republika). Zatímco hlavní zaměření klasické teorie jazykového plánování se týká státních organizací s rozsahem aktivit, které zahrnují celou společnost, LMT je aplikovatelná na další sítě, jako jsou školy, rodiny a společnosti. Síť, která je pro tento článek relevantní, a síť, na které bude teorie aplikována později, je mezinárodní korporace v České republice.

Co je jazyk pro organizaci? Dhir a Goke-Patriola (2002) definují jazyk jako „hlavní prostředek, kterým organizace získává a sděluje svou kulturu členům společnosti, ve které působí“ (2002, Velká Británie). Role jazyka nezahrnuje pouze výměnu informací, ale také usnadňuje vytváření hodnoty, výměnou myšlenek v kontextu firemní kultury. Při zvažování jazyka v organizacích jako „skladu znalostí této organizace“ (2002, Velká Británie) lze jazyk považovat za vytváření hodnoty, při jeho používání nebo výměně, nikoli za hodnotu samotnou.

V podstatě všechna politická rozhodnutí týkající se jazyka v organizacích s sebou nesou mocenské důsledky. Vaara, Tienari, Piekkari a Santti (2005) tvrdí, že „zásady podnikového jazyka lze snadno považovat za „praktické“, „nevyhnutelné“ a dokonce „přirozené“. Ať se nám to líbí nebo ne, zahrnují také dopady na energii, které lze snadno

přehlédnout“ (2005, Francie). Je důležité, aby vedení společnosti zvážilo, jakou roli v dynamice hrají rozhodnutí o jazykové politice v příslušné organizaci. Podle Fixmana (1990), většina manažerů, zejména amerických podniků, nepovažuje jazyk za nástroj pro porozumění kultury, protože jej pouze považují za nástroj k podnikání. Neuznávání vztahu mezi jazykem a kulturou vede k neuznávání důsledků rozhodnutí o jazykové politice, tudíž i efektivitě přenosu znalostí v rámci organizací a na kulturu organizace.

5.3 Kulturní rozmanitost v mezinárodním podniku

Nesprávná komunikace a konflikty jsou přirozeným problémem v multikulturním prostředí většiny mezinárodních společností. Úplné vyhýbání daným komplikacím může být skoro nemožným. Zde je důležité sledování jazykového managementu a správné nastavení jazykové politiky, ať už prostřednictvím školení nebo jinou cestou. Deaný přístup má podpořit realizaci mezinárodních podnikových cílů. Tato část charakterizuje kulturní rozmanitost na nadnárodním firemním pracovišti a shrnuje literaturu o zvládnání kulturních rozdílů.

V posledních několika desetiletích na pracovištích, zejména v Evropě, došlo ke dvěma významným změnám (Earley, Gibson, 2002): zaprvé, rozsah a intenzita internacionalizaci na trhu; a za druhé, restrukturalizace společnosti. První změna byla dosažena zrychlením evropské hospodářské integrace, otevřenými hranicemi, harmonizací obchodních předpisů a celoevropským strategickým řízením. Tyto faktory vedly k větší mobilitě podniků a lidí v rámci hranic Evropy, a zejména EU.

Zdá se, že výše uvedené změny přispěly k restrukturalizaci mnoha společností směrem k dynamičtějším, flexibilnějším a organizovanějším týmům. Takové týmy jsou často rozptýleny po celém světě. Když je třeba v takových mezinárodních týmech splnit úkoly, je třeba řešit úlohu kultury a kulturních rozdílů, protože problémy s komunikací představují hrozbu pro životaschopnost společnosti. Je očividné, že kulturní rozdíly mohou způsobit problémy nebo střety a zabraňovat obchodnímu úspěchu.

Ačkoliv kulturní rozmanitost může vést k určitým problémům, je známo, že může mít také pozitivní dopad, protože sblížování kultur zvyšuje kreativitu a účinnost. Vhodné řízení může zmírnit negativní dopady kulturních nedorozumění. Pokud však dochází k nedorozumění následek může mít ohrožující stupeň, zatímco rozmanitost může

podpořit úspěch společnosti. Podniky dnes ve skutečnosti pozitivně využívají kulturní rozmanitost jako zdroj, který může přinést inovace, účinnost a tím i konkurenceschopnost.

Lze také pozorovat, že korporace se posunuly v chápání kulturní rozmanitosti jako překážky k jejímu vnímání potenciálně cenného zdroje. Tak se i jejich pozornost přesunula z řízení konfliktů na správu znalostí, přičemž „řízení kulturních rozdílů je podřízeno řízení mezikulturních procesů sdílení znalostí, vytváření sítí a učení jako spolupráce“ (Holden, 2002, Spojené Státy). Tento přístup odráží chápání kulturních rozdílů.

V závěru této části je důležité zmínit, co je z hlediska kulturní rozmanitosti v nadnárodním podnikovém kontextu důležité při získávání odpovídajících jazykových dovedností a znalostí různých kultur. Samozřejmě nelze podcenit situaci a je nutné se vyhnout překážkám, které může mnohonárodnostní korporace představovat.

Kromě uznání moci a politických vztahů, v nichž tyto dovednosti a procesy fungují. Existují také důležité procesy usnadňující získávání znalostí. I když rozmanitost může být výzvou, její potenciální pozitivní dopad může převažovat nad negativním, pokud se náležitě přechází problémům.

5.4 Jazykový management v České republice

Vzhledem k tomu, že tento článek se zaměřuje na mezinárodní společnosti v ČR, může přezkum literatury o managementu jazyků v zemi pomoci při dalším zkoumání problematiky. Nekvapil a Nekula (2006) ve své práci „On Language Management in Multinational Companies in the Czech Republic“ uvádějí, že od pádu komunistického režimu v roce 1989 došlo k hluboké změně, pokud jde o sociokulturní a jazykové plánování v ČR. Pád režimu vedl k tomu, že česká ekonomika se otevřela zahraničnímu kapitálu (většinou německému, americkému, rakouskému, švýcarskému, belgickému atd.). To vedlo ke vzniku nadnárodních podniků v ČR. Nová ekonomická situace byla paralelní s novou sociokulturní situací. Místní čeští zaměstnanci se museli vypořádat s cizími kulturními standardy a přizpůsobit se jim jak profesionálním tak i osobním životem, a přijmout nové styly řízení a komunikace.

Z textu též vyplývá, že některé jazykové funkce, které byly dříve prováděny v českém jazyce, byly převzaty cizími jazyky především angličtinou a němčinou. Zahraniční i čeští zaměstnanci považují tyto jazyky za prestižní prostředek komunikace vzhledem k potenciálu uvedených cizích jazyků přinést know-how z vyspělejších zemí se silnějším kapitálem do ČR. Kromě toho německý hospodářský život, úroveň a kultura jsou vnímány jako vysoce prestižní v ČR, což přispívá k prestiži německého jazyka. V důsledku toho řídicí činnosti, jako jsou konference, schůzky nebo workshopy, se často provádějí v angličtině nebo němčině, zatímco ve výrobním oddělení dominuje čeština.

6 Metodologie práce

Daná kapitola je zaměřená na mezinárodní společnost Nestlé Česko s.r.o. Průzkum proběhl na dvou trzích, jimiž byla Česká a Slovenska republika. V první části je popisováno postavení podniku na trhu, jeho činnosti a působení. Druhá část se věnuje popisu metod použitých pro sběr dat. Třetí část je věnována interpretaci získaných dat.

6.1 Popis zkoumaného subjektu – společnost Nestlé Česko s.r.o.

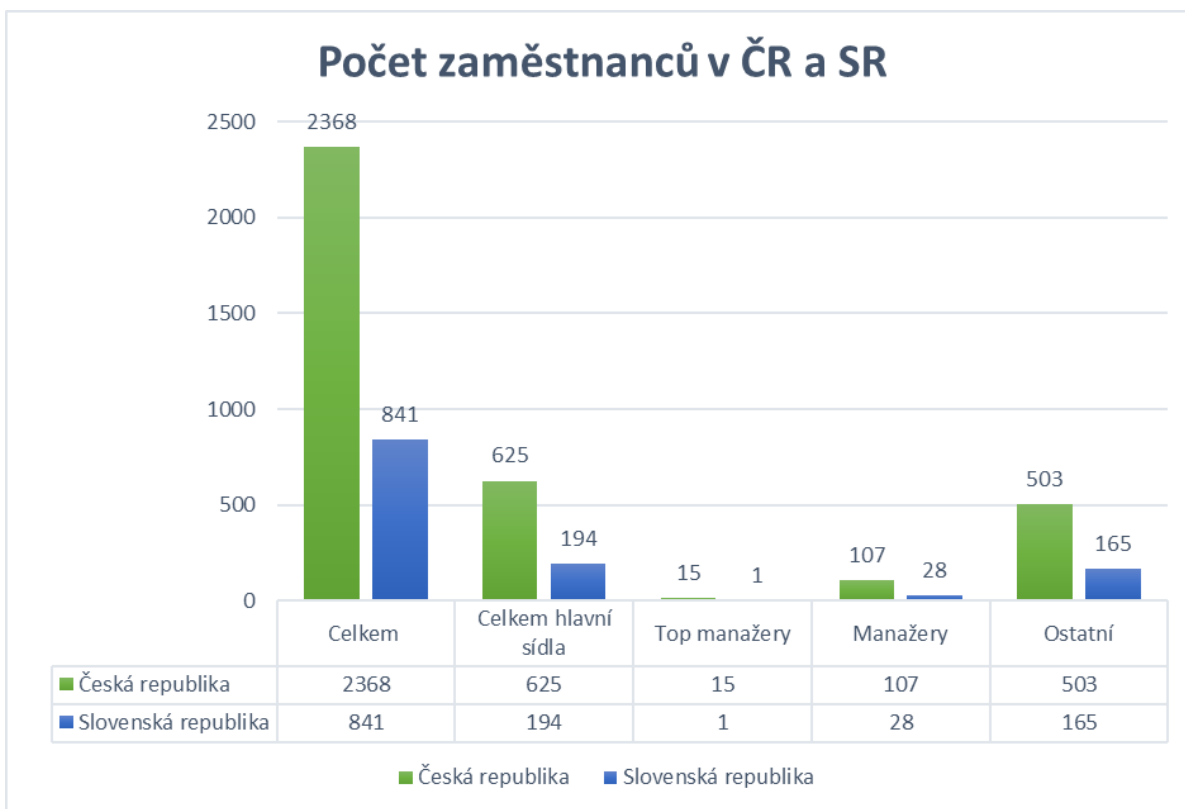
Společnosti Nestlé je nadnárodní společnost, která byla založená ve Švýcarsku. Nestlé Česko s.r.o. se zabývá výrobou potravin, kulinářských výrobků a nápojů v různých segmentech.

Hlavní cílem podnikání společnosti Nestlé je vytváření sdílené hodnoty. Aby toho bylo možno dosáhnout, společnost definovala desatero zásad podnikání, mezi něž patří:

- výživa, zdraví a zdravý životní styl,
- zajištění kvality a bezpečnost výrobků,
- zemědělství a rozvoj venkova,
- ekologická udržitelnost a jiné.

Přímé obchodní zastoupení Nestlé Česko s.r.o. vzniklo ještě v Československé republice v roce 1918. Momentálně se sídlo společnosti českého trhu nachází v Praze. Sídlo slovenského trhu je v Prievidze. Právě v těchto dvou sídlech společnosti byl proveden průzkum jazykové situace. Právní formou se jedná o společnost s ručením omezeným a tato mezinárodní společnosti zaměstnává přibližně 273 tisíc zaměstnanců po celém světě.

Personální struktura je zobrazená na obrázku 6. Na českém a slovenském trhu je zaměstnáno více než tři tisíce zaměstnanců. Pro hlavní sídla v ČR a SR celkem pracuje 819 zaměstnanců, z nichž 135 jsou manažeři a 16 jsou top manažeři.



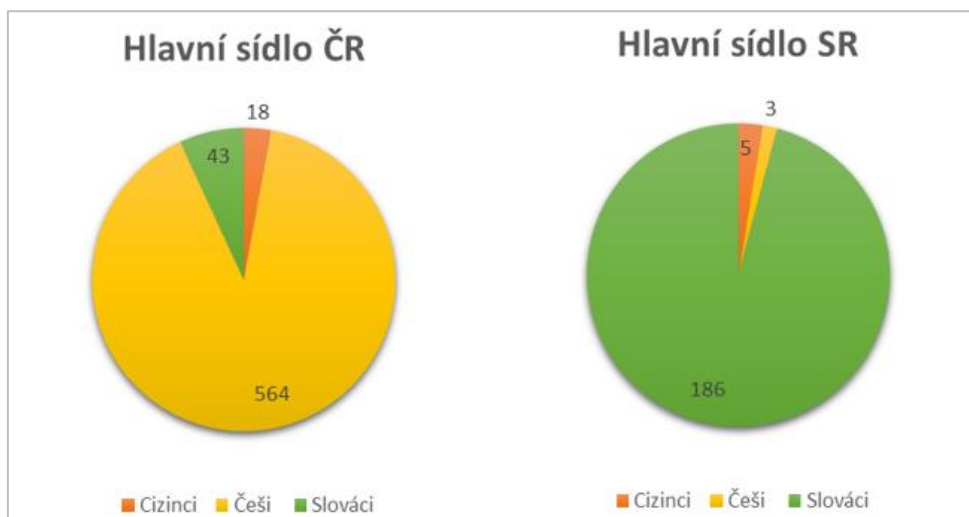
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 6 Personální struktura společnosti Nestlé Česko s.r.o. v ČR a SR

Rozmanitost podle národnosti v hlavních sídlech společnosti je zobrazena na obrázku 7. Dohromady na českém a slovenském trhu je zaměstnáno 179 cizinců. Většinu cizinců tvoří Ukrajinci, jejichž celkový počet činí 112. Ostatní cizinci pocházejí převážně z evropských zemí, avšak jsou zde i zaměstnanci původem z jiných krajin, např. Austrálie, Ázerbájdžán, Gruzie, Dominikánská republika, Filipíny, Libanon, Indie, Izrael, Vietnam, Tunisko a jiné. V současné době je 12 cizinců zaměstnaných na pozici manažera a dalších 5 jsou top manažeři.

Součástí společnosti Nestlé Česko s.r.o. jsou tři výrobní závody v České republice a jeden závod na území Slovenské republiky. Mezi ně patří i největší čokoládovna v ČR – závod Zora v Olomouci, který je znám značkou „Orion“. Na území ČR a SR se vyrábí velké množství známých značek potravinářského trhu, jimiž jsou především bonbony (JoJo, Bon Pari, Lentilky, Anticol, Hašlerky, Slávie a jiné), čokolády (Orion, Studentská pečeť, Margot, Kofila, Kaštany, KitKat a jiné), vegetariánské a veganské potraviny

(Garden Gourmet) i kulinářské výrobky (Maggi, Carpathia). Mezi ostatní známé značky společnosti Nestlé Česko s.r.o. patří cereálie (Nesquick, Cheerios), káva (Nescafé, Nescafé Dolce Gusto, Nespresso), kojenecká výživa (Beba), krmiva pro psy a kočky (Friskies, Felix, produkty značky Purina), nápoje (Granko) atd. Organizační struktura společnosti je dělená podle výrobní činnosti. Kromě již zmíněného patří do sortimentu společnosti také kulinářské výrobky pro profesionály.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 7 Rozdělení podle národnosti v hlavních sídlech ČR a SR

Jazyková politika společnosti není oficiálně stanovená. Avšak podle interního dokumentu „Language and Translation Strategy“, který byl vydán v roce 2007 a sloužil pro potřeby oddělení překladu, by se společnost neobešla bez globálního jazyka, kterým byla stanovena angličtina.

Jako hlavní obchodní jazyk společnosti má být dle tohoto nařízení využívána americká verze angličtiny. Vzhledem k vícejazyčnému charakteru trhů ovšem samotná angličtina nestačí. Z právních a obchodních důvodů v mnoha zemích Nestlé nemůže fungovat bez podpory místního jazyka. (Language and Translation Strategy, 2007).

Dále je v uvedeném dokumentu zmíněno, že překlad listin je velmi důležitý. Prvotní překlad je přitom relativně snadný proces, avšak průběžná aktualizace a údržba pozměněných dokumentů je složitější a časově náročnější. Z tohoto důvodu je v

nařízení doporučeno zřídit tzv. překladatelskou síť, tedy jednotné kontaktní místo pro každý trh. Takový kontakt je zpravidla zajišťován osobou ze servisního centra společnosti. Daná pozice vyžaduje plynulou znalost angličtiny a slouží k tomu, aby se na něj mohl konkrétní trh obracet s požadavkem na vyřešení problémů, které souvisí s fungováním společnosti na mezinárodním trhu.

Vzhledem ke zvyšování mezitržní komunikace, včetně přenosu znalostí elektronicky e-mailem, online schůzkami, ale i telefonními konferencemi, mezinárodními a regionálními workshopy, se zaměstnancům doporučuje dobré porozumění společnému jazyku – angličtině. Toto zároveň vyžaduje neustálé zdokonalování znalostí angličtiny současných zaměstnanců a stanovení požadavku na písemné i ústní schopnosti komunikace v anglickém jazyce během náboru. Přičemž současný požadavek na jazykovou vybavenost u kandidátů je stanoven na minimální úrovni B2. Samozřejmě existují výjimky pro některé pozice, u nichž je vyžadována buď vyšší, nebo naopak nižší úroveň angličtiny. Obecně však kandidát musí mít dostačující komunikativní úroveň. Ověřování se zajišťuje při prvním kole výběrového řízení prostřednictvím telefonického „prescreeningu“, který je veden zaměstnancem oddělení lidských zdrojů. Během daného sledování kandidáta jsou pokládány základní otázky, které se týkají dané pozice, představ mzdového hodnocení, motivace apod. Některé z těchto otázek jsou přitom položeny právě v angličtině. V případě seniorních pozic se angličtina ověřuje i v dalších kolech výběrového řízení a některá jsou vedena dokonce celá v angličtině.

Co se týče interní komunikace, lze rozlišovat dva typy. Jedním je ta, jež jde směrem od švýcarské centrály nebo jiného trhu, druhá pak probíhá na úrovni místního trhu. V prvním případě probíhá vždy v anglickém jazyce. U druhého typu komunikace je vedena vždy dvoujazyčně, v místním (českém) a anglickém jazyce.

Školení, která jsou nabízena centrálně, se zpravidla konají v anglickém jazyce. Jedná se o různé profesionálně rozvojové kurzy či videa v online formě. Školení, která jsou povinná při nástupu a jsou vyžadovaná legislativou, jsou vždy přeložena do českého jazyka. Pokud je školení organizováno místními zaměstnanci v rámci společnosti, vždy se ve skupině zjišťuje případná přítomnost cizinců, kteří nerozumí česky. V takovém případě je školení vedeno v angličtině, v opačném případě v češtině.

V současné době společnost neposkytuje přímé jazykové vzdělání zaměstnancům. Funguje však systém benefitů, v jehož rámci se zaměstnancům načítají tzv. body, které lze utratit za kulturní zážitky, dovolené, nákup v e-shopech a také právě za jazykové vzdělání.

6.2 Sběr dat

Záměrem dané práce je odhalení slabých míst v komunikaci mezi lidmi v daném podniku. Pozornost bude především zaměřena na slabiny komunikace způsobené jazykovou a kulturní diverzitou, tedy mj. použitím cizích jazyků. Proto byly pro účely práce použity hned dvě metody sběru dat.

První metodou je zúčastněné pozorování. V daném případě v roli pozorovatele vystupuje autorka diplomové práce. Pozorování se provádí přirozeným způsobem, během každodenního provozu firmy, aktivní účastí v životě společnosti, tj. od běžné komunikace s kolegy až po zapojení do mezinárodních projektů v rámci podniku, přičemž si autorka práce vede aktivní poznámky.

Druhou částí sběru dat je dotazník, který se týkal užívání cizích jazyků v práci i osobním životě, odhalení problémů v oblasti jazyka a komunikace během vyjadřování v cizím jazyce, a to s ohledem na kanály komunikace nebo nejčastější příčiny nedorozumění. Dotazník byl rozeslán na dva trhy do hlavních sídel v obou zemích. Data získaná pomocí dotazníkového šetření jsou využita k analýze jazykové politiky společnosti s cílem nalézt slabá místa, odhalit s jakými nejčastějšími problémy se setkávají zaměstnanci společnosti a navrhnout postupy, které by mohly vést ke zlepšení aktuální situace.

Jelikož ne všechny dokumenty, které se vydávají centrálou, jsou přiložené do češtiny nebo slovenštiny, autorka práce byla vedením společnosti požádána o přezkoumání současné situace a zanalyzování porozumění interním dokumentům zaměstnanci společnosti.

6.3 Struktura dotazníku

Dotazník byl vytvořen v české i anglické verzi. Sloučení obou jazykových verzí umožňuje pohodlnější a efektivnější vyhodnocení získaných dat. Celkem má dotazník

22 otázek a skládá se ze čtyř částí. Dotazník je představen v příloze 1, kde jsou uvedeny nejen otázky, ale i nabízené možnosti odpovědí.

První část dotazníku obsahuje základní otázky, které pomáhají vytvořit představu o celkovém pohledu a rozmanitosti zaměstnanců, tedy především otázky, které se týkají pohlaví, věku, původu, rodného jazyka a národnosti. Patří sem otázky číslo 1 až 5.

Druhá část dotazníku je věnovaná znalosti angličtiny a dalších cizích jazyků. V dané části je cílem prozkoumat postoj k užívání cizích jazyků, a to nejen v pracovním, ale i v osobním životě. Úkolem je odhalit, zda existuje korelace mezi úrovní znalosti jazyka, preferovaným způsobem komunikace a mírou stresu. Angličtina je dotazována zvláštní otázkou, jelikož na většině pozic se vyžaduje její znalost. K dané části patří otázky číslo 6 až 12.

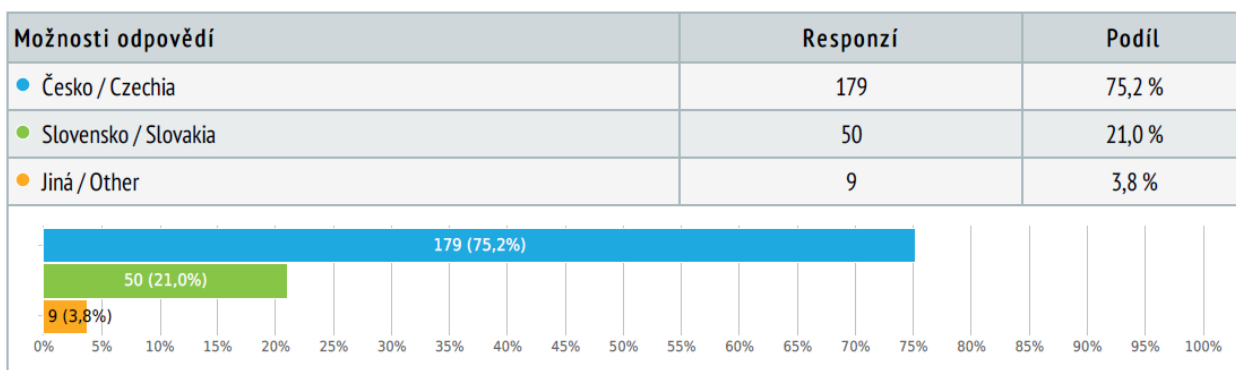
Cílem třetí části je prozkoumat situace, ve kterých nejčastěji dochází k nedorozumění, a nejčastější kritické incidenty, které během cizojazyčné komunikace nastávají. Vliv určité míry stresu, který je zkoumán v druhé části, může přímo ovlivňovat efektivnost interakce mezi osobami. Do dané části jsou zahrnuty otázky číslo 13, 14 a 15.

Čtvrtá část byla přidána na základě požadavku vedení společnosti. Cílem dané části je zjistit, jak dobře zaměstnanci rozumí interním dokumentům, zda jsou dobře překládány do češtiny veškeré příručky, směrnice, pravidla apod., jež jsou vydávány centrálou. Proto byla zahrnuta také otázka číslo 18, ve které lze tyto dokumenty specifikovat. Dalším cílem této části je zjistit, jak dobře zaměstnanci rozumí verbální komunikaci s nadřízeným nebo kolegy. Do uvedené části patří otázky číslo 16 až 19.

Cílem poslední, páté části je zjistit, jak se zaměstnanci zlepšují a prohlubují své jazykové znalosti. A dále také odhalit příčiny a motivace zaměstnanců ke zlepšování znalosti cizích jazyků nebo naopak zjistit důvody ztráty zájmu o vylepšování vlastních jazykových znalostí. Do zmíněné části dotazníku patří otázky číslo 20, 21 a 22.

7 Analýza dat

Dotazník byl připraven v českém a anglickém jazyce a byl distribuován zaměstnancům hlavních poboček firmy v Praze a Bratislavě. Distribuce probíhala za pomoci oddělení korporátní komunikace formou e-mailové komunikace. Sběr odpovědí byl zcela anonymní. Celkem bylo získáno 238 odpovědí. Na dotazník odpovědělo dohromady osoby jedenácti národností, z nichž 179 bylo české národnosti, 50 slovenské národnosti a devět cizinců, jak je zároveň uvedeno na obrázku 8.



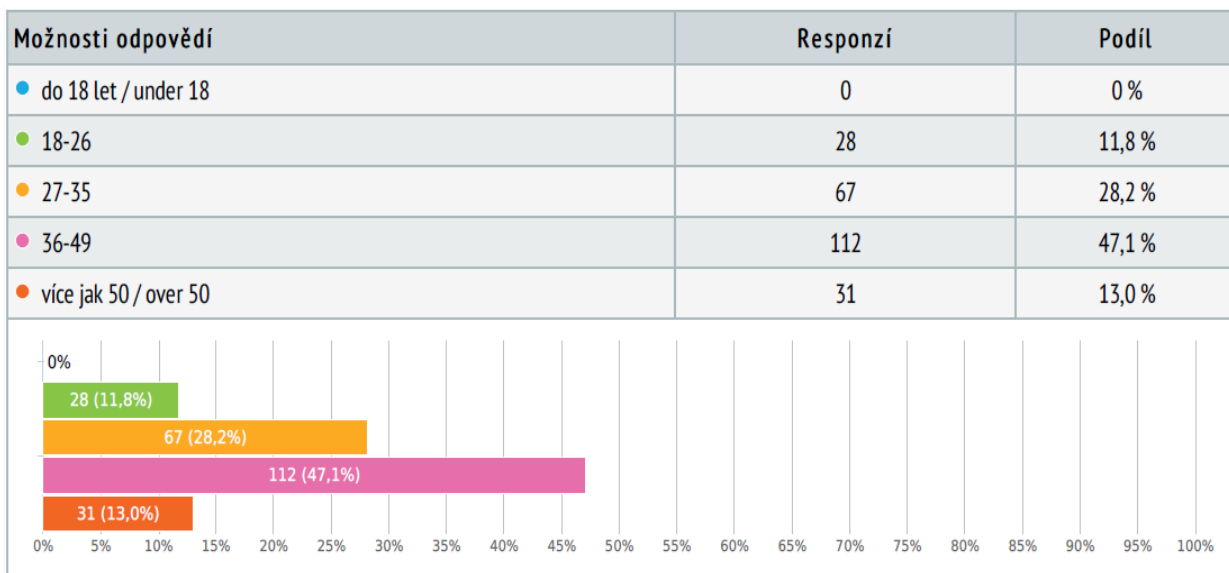
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 8 Geografická rozmanitost respondentů

Cizinci pocházeli z následujících zemí:

- Rakousko,
- Španělsko,
- Francie,
- Srbsko,
- Ukrajina,
- Finsko,
- Rusko,
- Polsko,
- Švýcarsko.

Dotazníku se zúčastnilo 94 mužů a 144 žen. Věkové rozdělení je představeno na obrázku 9. 47,3 % dotázaných spadá do věkové kategorie 36–49 let, nejméně odpovědí je v kategorii osob ve věku 18–26 let.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 9 Věk zaměstnanců

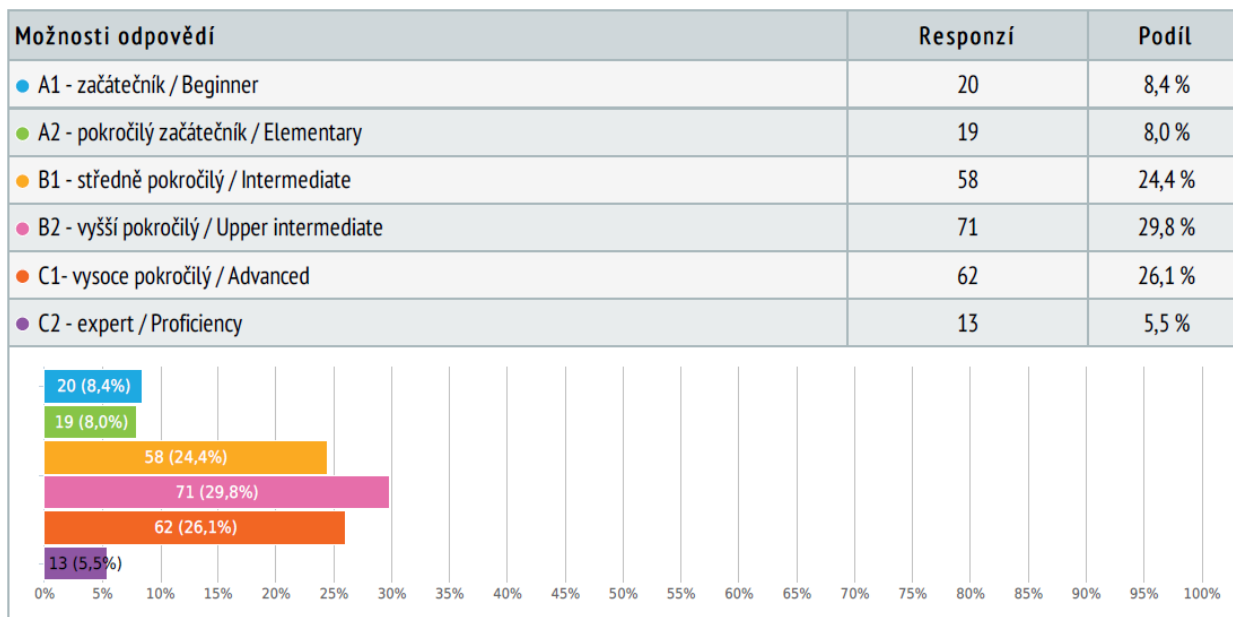
7.1 Analýza znalosti angličtiny

Tato část se věnuje jazykovému prostředí, analýze znalosti cizích jazyků zaměstnanci, jejich používání v práci i osobním životě.

Na úrovni znalosti a frekvenci používání cizího jazyka závisí, jak je komunikace v cizím jazyce vnímána. Při hodnocení úrovně jazykové vybavenosti byl použit společný evropsky referenční rámec pro jazyky (ER, 2011). Stupně jazykových znalostí podle Rady Evropy jsou definovány označením od A1 do C2. Úroveň A1 značí úplného začátečníka, který rozumí jen každodenním výrazům, základním frázím a umí odpovídat a klást pouze jednoduché otázky. Naopak úroveň C2 znamená snadné porozumění téměř všemu, plynulé vyjadřování v logické uspořádané podobě, rozlišování významových odstínů.

Podle získaných dat lze říct, že celkově zaměstnanci hodnotí svoji úroveň angličtiny jako dobrou. Většina z nich hodnotí svou znalost angličtiny na úrovni B1 až C1, tzn., že

dokáže nejen porozumět základním věcem, ale i plně vyjádřit svůj názor (viz Obr. 10). Lze tedy předpokládat, že jen pro některé zaměstnance je používání angličtiny stresové, náročné a cítí se při něm nervózně.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 10 Jazykové dovednosti angličtiny zaměstnanců

Potvrzuje to i otázka, ve které zaměstnanci hodnotili, jak se cítí, když mají komunikovat v angličtině. Osmdesát dva dotazovaných uvedlo, že vnímají komunikaci v cizím jazyce jako příležitost, na kterou se těší a rádi si jej procvičí. Avšak přestože takovou možnost komunikace vnímají pozitivně, čtvrtina z těchto lidí zároveň uvádí, že záleží na situaci. Ze 188 respondentů, kteří hodnotí úroveň své znalosti angličtiny dostatečně vysoko (B1, B2 a C1), 45 respondentů uvádí, že komunikace v cizím jazyce je pro ně výzvou, pro 24 respondentů je to stresující okamžik a 28 respondentů se cítí při takové komunikaci nervózně. Většina zaměstnanců, kteří hodnotí komunikaci v angličtině jako výzvu, jsou ve věkové kategorii 36 až 49 let. V komentářích dodávají, že jim občas vadí nemožnost plně se vyjádřit v cizím jazyce, jak by toho byli schopni v mateřském jazyce. Pro určitou významnou skupinu respondentů je komunikace v cizím jazyce naprosto neutrální záležitostí a vnímají ji jako rutinu a „denní chleba“, považují to za běžnou a

každodenní součástí práce, která jim nečiní žádný problém. Cítí se při této interakci přirozeně, někteří to považují za „nutnost“ (viz Obr. 11).

Komunikace v cizím jazyce je pro Vás výzvou, či příležitostí?
Normal feeling as it has been my working language for the last 17 years. (Normální pocit, protože je to můj pracovní jazyk během posledních 17 let).
Komunikace v cizím jazyce je pro mě úplně přirozená.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 11 Hodnocení pocitů během komunikace v cizím jazyce

Úroveň stresu se však liší a byla řešena otázkou číslo 12, která se dotazovala na různé způsoby komunikace a hodnocení, jak se při nich zaměstnanec cítí. Otázka číslo 11 jen potvrzuje skutečnost, že bez ohledu na znalost jazyka, stále nejpreferovanější způsob komunikace je prostřednictvím e-mailu. V běžném pracovním životě jsou e-maily nezbytnou součástí, proto 145 zaměstnanců uvedlo, že se cítí komfortně, když mají komunikovat prostřednictvím e-mailů nebo chatů, jakými jsou Teams nebo Skype. Při daném způsobu komunikace je úroveň stresu nulová. S tím je spojeno nejen to, že při využití daných komunikačních kanálů má jednotlivec možnost rozmyslet si, co napsat, jak to správně napsat, případně vyhledat správnou formulaci na internetu, ale prokazuje se i velká míra korelace s jazykovými znalostmi, které má jednotlivec. To je vidět také v opačném případě, kdy 10 lidí hodnotí psaní e-mailů v angličtině velmi stresově, přičemž z výsledků dotazníku je vidět, že daní zaměstnanci hodnotí svou znalost angličtiny na základní úrovni, tj. A1 a A2. Tito zaměstnanci patří převážně do stejné věkové skupiny 36 až 49 let, ale jedná se i o osoby starší 50 let.

Míra stresu v situacích, když se mají zaměstnanci vyjadřovat anglicky po telefonu, je rozložena rovnoměrně. Někomu z dotazovaných taková situace nevádí a je v klidu, přestože ví, že bude nucen uskutečnit hovor v angličtině. Naopak jsou však také zaměstnanci, kteří jsou před touto věcí nervózní, což znamená, že více času tráví přípravou, musí hledat správné výrazy, aby se vyjádřili srozumitelně a byli pochopeni protistranou. Důvodem jsou většinou obavy z nedostatečné slovní zásoby a samotná úroveň jazyka. Projevila se také velká souvislost mezi úrovní znalosti jazyka a mírou

stresu, má-li zaměstnanec telefonovat někomu v angličtině. Je logické, že zaměstnanec rád nechá vést rozhovor někoho jiného, pokud pocituje stres a vlastní neschopnost dostatečně vysvětlit to, co chce a potřebuje sdělit.

U zaměstnanců, kteří ovládají angličtinu na dostatečně vysoké úrovni, tj. B2 a výše, jsou pak nejpopulárnějším způsobem komunikace osobní rozhovory. V komentářích většina těchto zaměstnanců uvádí, že jsou spokojeni s jakýmkoliv způsobem a nevdají jim žádný z nabízených. Kromě toho rádi používají i sdílení plochy, viz vyjádření na obrázku 12.

Jaký způsob komunikace je pro Vás nejpohodlnější, když máte mluvit cizím jazykem?
I do not care, I am fine with all the channels. (Je mi to jedno, jsem v pohodě se všemi
Telephone + Desktop sharing. (Telefon + sdílení obrazovky).
Všechny způsoby mi vyhovují.

Zdroj: vlastní zpracování

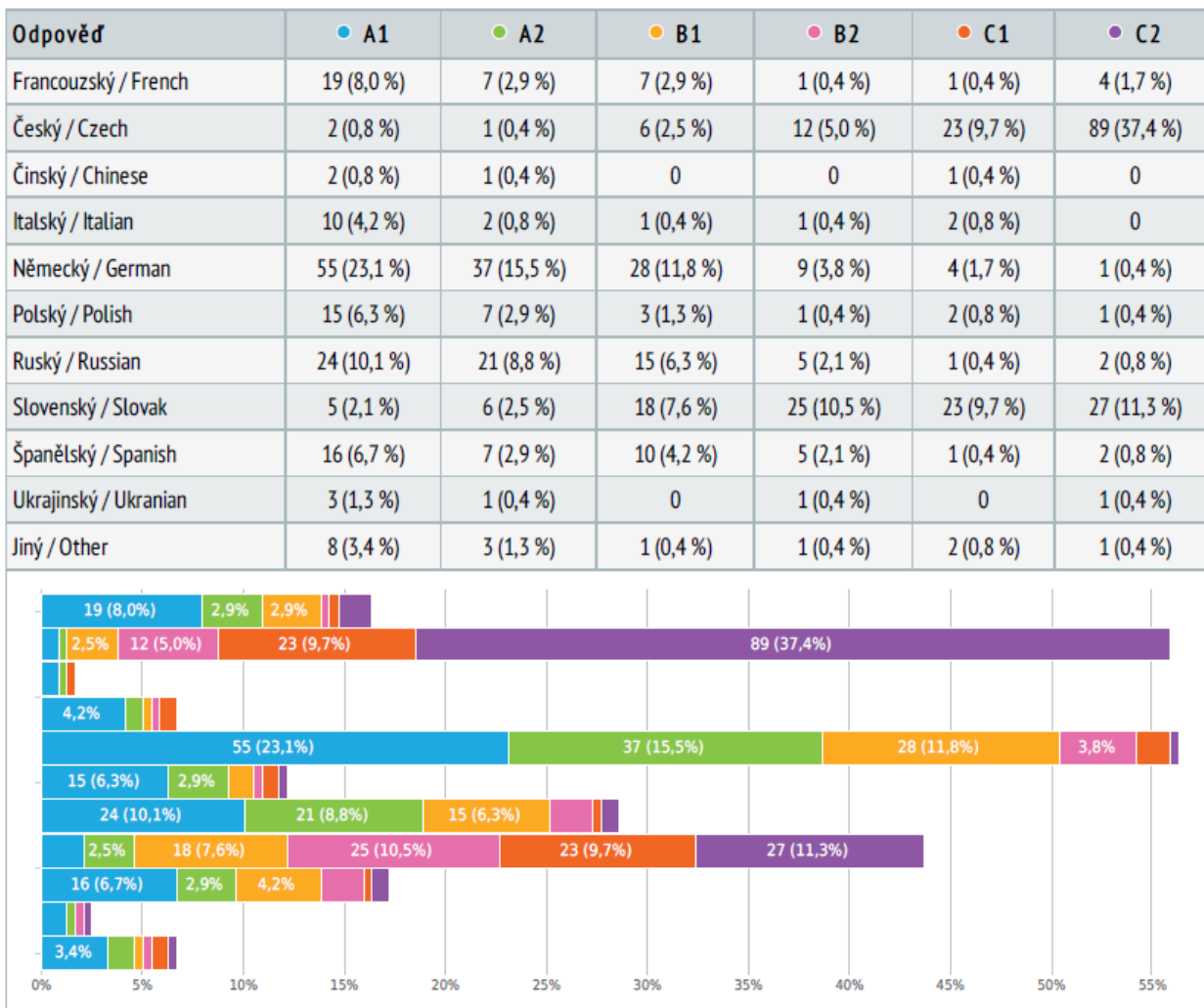
Obr. 12 Nejpohodlnější způsob komunikace

7.2 Analýza jiných jazykových znalostí

Jak ukazuje dotazník, angličtina je v práci univerzálním nástrojem komunikace i s ohledem na to, že ne všichni se při nutnosti jejího užití cítí komfortně. Díky dotazníku se povedlo zmapovat, nakolik je pestrá jazyková vybavenost zaměstnanců a jak často používají i jiné cizí jazyky, a to nejen v práci, ale i v osobním životě. Jak je vidět na obrázku 13, jazyková vybavenost zaměstnanců je mnohem pestřejší a neomezuje se pouze na angličtinu. Podle výzkumu však v práci tyto jazykové znalosti uplatnit nelze. Příkladem jsou třeba čínský, finský, francouzský, litevský, italský, maďarský, polský, španělský, ruský a ukrajinský jazyk.

Díky sousedství s německy mluvícími státy více než polovina z dotazovaných ovládá němčinu. To ovlivňuje mj. společná historie i tehdejší jazyková politika vyučování cizích jazyků ve školách. Dávno pryč je doba, kdy se vyučoval pouze ruský jazyk. Byly také omezeny možnosti vycestovat do zahraničí, výjimkou bylo právě Německo. Souhrn těchto faktorů přispěl k tomu, že němčina v dřívějších letech byla poměrně žádaná a žádanou volbou. Tato skutečnost je vidět i na výsledcích, přičemž více než polovina zaměstnanců, kteří ovládají němčinu, jsou ve věkovém rozmezí 36–49 let. Nicméně i v

dnešní době si němčina udržuje pevnou pozici druhého cizího jazyka vyučovaného ve školství, a proto se i mladší generace poměrně aktivně učí německy (Český statistický úřad, 2014).



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 13 Znalostí cizích jazyků

I když doba ruského jazyka coby hlavního cizího jazyka je pryč, ruský jazyk si stále udržuje pozici jednoho z nejpobulárnějších jazyků ve společnosti. To dokládá fakt, že šedesát osm zaměstnanců dokáže porozumět minimálně základním frázím. Není divu, že právě v této kategorii je nejvyšší počet lidí umějících jiný cizí jazyk než anglický a zároveň jsou tito starší 50 let. Někteří z nich přitom vykazují docela dobrou znalost jazyka. Příkladem tak může být pět zaměstnanců, pro které ruský jazyk zdaleka není

příbuzným jazykem jejich mateřského, tzn., dotazovaný nepochází ze státu bývalého sovětského svazu, ale z Česka nebo Slovenska. Jejich úroveň porozumění ruskému jazyku odpovídá úrovni B2 a vyšší. Dané úrovni odpovídají plynulá vyjadřování, přesně formulované myšlenky v rozhovoru a schopnost konfrontovat se s názory ostatních lidí zcela improvizovaně, bez předchozí přípravy.

Jedním z dalších zajímavých zjištění je, jak Češi a v jaké míře rozumí slovensky, a naopak Slováci rozumí česky. Kvůli nerovnoměrnému počtu odpovědí české a slovenské národnosti (179 zaměstnanců jsou Češi, 50 jsou Slováci) lze porovnávat dané odpovědi jen z pohledu relativních hodnot. Např. z 50 Slováků 43 uvedlo, že rozumí česky, což je 86 %. V opačném případě jen 46,4 % Čechů zaznačilo, že rozumí slovensky. V obou kategoriích zaměstnanci vykazují dostatečně vysokou úroveň znalosti. Jen 6 % Čechů rozumí slovensky na základní úrovni oproti jedinému zaměstnanci ze Slovenska, což jsou 2 %, který taktéž rozumí česky pouze na základní úrovni.

Jak již bylo zmíněno, převážná většina zaměstnanců hovoří i jinými cizími jazyky kromě angličtiny. Avšak umět mluvit jiným jazykem neznamená, že dané znalosti jsou využívány každý den v práci nebo osobním životě. Na příkladu němčiny je právě vidět zásadní rozdíl. Podle získaných výsledků umí mluvit německy 134 zaměstnanců. Aby bylo možné vyhodnotit, zda cizí jazyky nachází uplatnění v každodenním životě, ať už v práci nebo v osobním životě, byly přidány otázky 9 a 10 (viz Příloha 1), které mají za cíl zjistit, jak často zaměstnanci používají cizí jazyky v práci a osobním životě.

Z pohledu každodenního použití je rozdíl patrný na příkladu němčiny, kde se výsledky liší – v práci němčinu uplatňují na denní bázi jen tři zaměstnanci, v osobním životě čtyři (viz Obr. 14).

Jakými jazyky mluvíte často / na denní bázi?			
Respondent	V práci	V osobním životě	
1	Německý / German	Anglický / English	Německý / German
2	Český / Czech	Anglický / English	Německý / German
3	Český / Czech		Německý / German
4	Německý / German	Anglický / English	Německý / German

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14 Němčina v soukromém a pracovním životě

U angličtiny je širší použití zaznamenáno i mimo pracovní život. Skoro každý pátý zaměstnanec aktivně používá angličtinu během mimopracovní doby. To je velmi pravděpodobně spojeno nejen s velkým množstvím informací a zábavy dostupným v angličtině, ale může být také s rodinou. Například čtyři dotazovaní, kteří mluví každý den německy v osobním životě, současně mluví i anglicky na denní bázi mimo práci. Lze tedy předpokládat, že jejich partner je jiné národnosti, tudíž v daných rodinách často interakce probíhají v obou jazycích. O tom pak svědčí i odpovídající znalost angličtiny.

Pro příklad lze uvést, že muž slovenské národnosti žijící s Ruskou může na denní bázi komunikovat ve třech jazycích: slovensky, anglicky a rusky. Takové situace byly skutečně potvrzeny dotazníkem, kdy zaměstnanec uvedl, že v práci mluví převážně slovenským jazykem, ale v osobním životě figuruje v komunikaci nejen slovenština, ale i ruština. Znalost ruštiny by pak mohla být minimálně na úrovni B1. Dotazovaný přitom hodnotí svoji ruštinu na úrovni B2 (viz Obr. 15).

Vaše pohlaví	Váš věk
Muž	36-49

Jakými jazyky mluvíte na denní bázi v práci?	Jakými jazyky mluvíte na denní bázi v osobním životě?
Slovenský / Slovak	Slovenský / Slovak
	Ruský / Russian

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 15 Slovenština a ruština v soukromém a pracovním životě

Stejná situace byla zaznamenána i s jinými jazyky, např. italským. Dané tvrzení o rodinném příslušníkovi jiné národnosti bylo podepřeno úrovní znalosti cizího jazyka. V případě italštiny respondent ohodnotil své znalosti na úrovni C1. Nebo Francouz žijící v Čechách kromě angličtiny taktéž uvedl, že na denní bázi komunikuje zároveň i v italštině.

Dalším příkladem je respondentka, jejímž mateřským jazykem je čeština. Jak uvádí v dotazníku, denně v práci z cizích jazyků používá jen angličtinu. Pokud jde o osobní život, zaměstnankyní je uvedeno, že používá francouzský a španělský jazyk na denní bázi (viz Obr. 16).

Vaše pohlaví	Z jaké země pocházíte?	Jaké další cizí jazyky ovládáte?
Žena / Female	Česko / Czechia	Francouzský - C2
Váš věk	Jazykové dovednosti angličtiny	Jaké další cizí jazyky ovládáte?
18-26	C1- vysoce pokročilý / Advanced	Španělský - B2
Komunikace v cizím jazyce je pro Vás:	Jakými jazyky mluvíte na denní bázi ?	
	V osobním životě	V práci
Jsem nadšená / I'm excited	Český / Czech	Anglický / English
	Anglický / English	
	Francouzský / French	
	Španělský / Spanish	

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 16 Francouzština a španělština v soukromém životě

Úroveň těchto jazyků přitom zároveň hodnotí dostatečně vysoko – francouzštinu na úrovni mateřského jazyka, tedy (C2), španělštinu na úrovni B2. Z toho plyne další závěr, že pokud zaměstnanec regulérně používá cizí jazyky, ať už v práci nebo osobním životě, komunikace v cizím jazyce mu nepřináší stres. Cítí-li se dotyčný sebevědoměji v rámci používání cizích jazyků, nevyhýbá se komunikaci s cizojazyčnými kolegy a je schopen řešit úkoly bez prodlení a obavy, že nebude schopen domluvy. Pro takového zaměstnance jsou cizí jazyky spíše zábavou. Jak vychází z dotazníku, daná zaměstnankyně je nadšená, když má příležitost komunikovat v cizím jazyce a nejčastěji si vybírá komunikaci telefonickou nebo, je-li to možné, dokonce osobní.

Mimo jiné jsou také případy, kdy používání cizích jazyků je shodné jak v práci, tak i v soukromém životě. Příkladem je zaměstnanec, jehož mateřským jazykem je čeština. Během pracovního dne zároveň aktivně mluví jak česky a anglicky, tak i polsky. Ve stejných jazycích pak komunikuje i mimo pracovní dobu.

7.3 Analýza situací nedorozumění

V jakékoli komunikaci v životě čas od času dochází k nedorozumění. V dané kapitole je proto uveden rozbor nejčastějších důvodů nedorozumění, zkoumání jejich příčin a následků, a to právě ve výše popsaném prostředí mezinárodní společnosti.

Je důležité zmínit, že v této kapitole se zkoumá anglický jazyk jako lingua franca. ELF je komunikačním prostředkem pro ty, kteří nemluví žádným jiným společným jazykem. ELF se používá ve všech částech globalizovaného světa jako prostředek při jednání a umožňuje mluvčím různých jazyků účinně vzájemně komunikovat. Zároveň však lze předpokládat, že komunikace v lingua franca je obzvláště náchylná k nedorozumění, protože ovládání jazyka účastníky je nedokonalé.

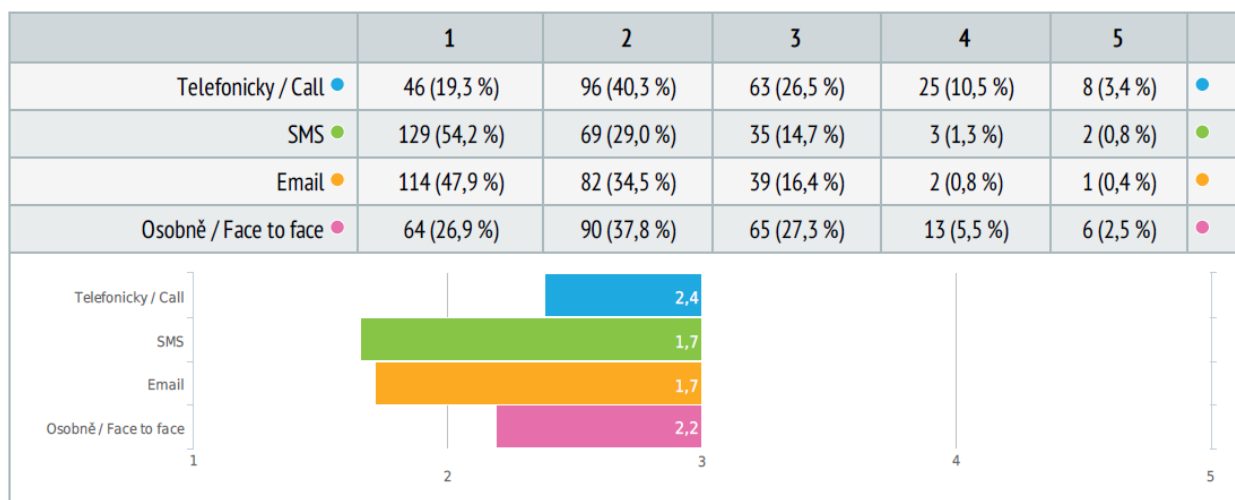
Existuje určitá míra subjektivity ohledně jazykové nedokonalosti účastníků dialogu a pravděpodobně se tak dané nedokonalosti budou od sebe lišit. Na druhou stranu je stejně pravděpodobné, že to není špatně, protože účastníci mají tendenci maximalizovat jednoduchost ve svém projevu právě proto, že jejich znalost jazyka není dokonalá a totéž mohou naopak očekávat od jiných účastníků dialogu.

Nedorozumění nastává v jakékoliv komunikaci. Nedorozuměním se rozumí potenciální bod rozpadu konverzace nebo tzv. druh komunikační turbulence. Nedorozumění mnohdy vzniká navzdory komunikačním dovednostem účastníků. Co se děje v rámci lingua franca a jak řečníci řeší nedorozumění, která vznikají, to je stále otevřenou otázkou. Mateřský jazyk je dobře vybaveným nástrojem, který snadno signalizuje a nabízí řešení v případě komunikační krize. Méně jasné je to, k jakým nedorozuměním dochází v komunikaci lingua franca a jaká strategie je vhodná k prevenci i řešení komunikačních nedorozumění.

7.3.1 Nedorozumění z hlediska komunikačního kanálu

V rámci analýzy nedorozumění bylo položeno několik otázek, které mají za úkol zjistit, při jaké komunikaci, resp. v rámci jakého komunikačního kanálu vznikají nedorozumění nejčastěji a jaké jsou příčiny nedorozumění, k nimž během komunikace v cizím jazyce dochází. Na níže uvedeném obrázku 17 jsou představena hodnocení, jak často zaměstnanci nerozumí během komunikace přes e-mail, telefonicky, osobně atd. Stupnice od 1 do 5 odpovídá hodnotám, přičemž 1 označuje, že k nedorozuměním během určitého způsobu komunikace nedochází, 3 znamená občas, 5 značí vždycky. Pozitivním trendem, který z obrázku 17 vychází, je, že v průměru zaměstnanci dokážou porozumět téměř vždy. Průměrná hodnota ale není schopná popsat situaci odehrávající se v realitě. Pokud jde o komunikaci telefonickou, jako jsou např. i

telekonference přes Teams nebo Skype nebo dokonce videohovory, minimálně 96 dotazovaných odpovědělo, že mají problém s porozuměním, konkrétně 63 dotazovaných má tento problém občas, 25 často a 8 vždy.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 17 Analýza nedorozumění přes různé komunikační kanály

Ti, kteří uvedli, že nikdy nerozumí telefonickým hovorům vedeným v angličtině, zároveň označují svou znalost angličtiny na úrovni začátečníka. Zajímavým bodem je, že 25 respondentů, kteří mívají často problém s porozuměním, však mají vyšší úroveň angličtiny. Patří mezi ně i respondenti, kteří mají angličtinu na úrovni B2, C1, a dokonce i C2 (viz Obr. 18).

Převážná většina dané skupiny ohodnotila komunikaci v cizím jazyce jako stresovou, nervózní a trapnou. Na druhou stranu z dotazníku vychází, že nelze jednoznačně říct, že čím lepší znalosti cizího jazyka, tím lépe mu dotýčný rozumí. Byť pro většinu by toto pravidlo platilo, ve výsledcích se ukázalo, že je několik lidí, kteří buď zřídka, nebo vůbec nemají problém s porozuměním i při nižší jazykové úrovni angličtiny. Ze 142 dotazovaných, kteří u telefonických hovorů uvedli hodnocení 1 nebo 2 (nedorozumění skoro či vůbec nemají), 17 dotazovaných, což je 12 %, ohodnotilo svoji angličtinu na úrovni začátečníka, tj. A1 a A2.

Při komunikaci prostřednictvím SMS je však situace jiná. 129 dotazovaných odpovědělo, že nikdy nemají problém s porozuměním přes daný komunikační kanál. Jen pět odpovědí v obou kategoriích 4 a 5 nerozumí SMS skoro nikdy. Lze

předpokládat, že je to způsobenou formátem textové zprávy. V SMS se lidé nerozepisují, ale stručně a krátce uvádí potřebnou informaci, bez okrasných slov, proto i celkové porozumění je na vyšší úrovni.

Vaše pohlaví	Váš věk	Z jaké země pocházíte?	Jazykové dovednosti angličtiny
Žena / Female	36-49	Česko / Czechia	A2 - pokročilý začátečník / Elementary
Muž / Male	27-35	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	36-49	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	více jak 50	Spain	C2 - expert / Proficiency
Žena / Female	36-49	Česko / Czechia	B2 - vyšší pokročilý / Upper intermediate
Žena / Female	27-35	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	27-35	Česko / Czechia	A2 - pokročilý začátečník / Elementary
Muž / Male	36-49	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	18-26	Česko / Czechia	C1- vysoce pokročilý / Advanced
Muž / Male	27-35	Česko / Czechia	A1 - začátečník / Beginner
Žena / Female	více jak 50	Česko / Czechia	A1 - začátečník / Beginner
Muž / Male	více jak 50	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	více jak 50	Česko / Czechia	A2 - pokročilý začátečník / Elementary
Muž / Male	36-49	Česko / Czechia	A2 - pokročilý začátečník / Elementary
Muž / Male	36-49	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	36-49	Česko / Czechia	B2 - vyšší pokročilý / Upper intermediate
Muž / Male	18-26	Česko / Czechia	C1- vysoce pokročilý / Advanced
Žena / Female	27-35	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Muž / Male	36-49	Slovensko / Slovakia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	36-49	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Muž / Male	27-35	Slovensko / Slovakia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	27-35	Česko / Czechia	A2 - pokročilý začátečník / Elementary
Muž / Male	36-49	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	36-49	Česko / Czechia	B1 - středně pokročilý / Intermediate
Žena / Female	27-35	Slovensko / Slovakia	B1 - středně pokročilý / Intermediate

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 18 Otázka 13: „Jak často se potýkáte se situacemi, že nerozumíte / druzí Vám nerozumí kvůli cizímu jazyku? [Telefonicky]“

Téměř stejné skóre je zaznamenáno v kategorii týkající se e-mailové komunikace. Z celkového počtu 114 respondentů uvádí, že prostřednictvím e-mailů nemívají nedorozumění a 82 zažívá takové situace jen zřídka, dalších 39 respondentů je mívá o něco častěji, tzn. občas, a jen tři respondenti nerozumí e-mailům v angličtině skoro nikdy.

Pokud jde o osobní kontakt, zde je situace srovnatelná s telefonními hovory. Z 238 respondentů 154 nezaznamenávají nedorozumění nebo jen zřídka během interakce z

očí do očí. Z velké části daná skupina respondentů preferuje zejména osobní interakci před ostatními způsoby komunikace, viz otázka 11 znějící „Jaký způsob komunikace je pro Vás nejpohodlnější, když máte mluvit cizím jazykem?“ Také z větší části se tato skupina těší na komunikaci v cizím jazyce, jsou jí nadšeni a berou ji jako příležitost k procvičení. Do této skupiny patří i šest zaměstnanců z ciziny, kteří nejsou původem z České nebo Slovenské republiky. Dalších 65 respondentů se pouze občas potýká se situací, kdy dotyčný sám nebo naopak jemu někdo nerozumí právě kvůli cizímu jazyku. Tato skupina z velké části preferuje taktéž osobní komunikaci a málokdy nechává vést rozhovor někoho jiného. Další skupina čítá 13 respondentů, kteří zažívají častá nedorozumění kvůli cizímu jazyku. Z otázky číslo 11 (viz Obr. 19) je vidět, že tito preferují e-mailovou komunikaci nad ostatními způsoby a jen občas využívají pomoci jiných členů týmu nebo ostatních kolegů.

Telefonicky	Email	Osobně	Nechavám vést ten rozhovor na někoho jiného	Jiný způsob
	Email			
	Email			
	Email			
	Email		Nechavám vést ten rozhovor na někoho jiného	
	Email			
	Email		Nechavám vést ten rozhovor na někoho jiného	
	Email			
	Email		Nechavám vést ten rozhovor na někoho jiného	
	Email			
	Email		Nechavám vést ten rozhovor na někoho jiného	
		Osobně		
	Email			
Telefonicky				

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 19 Otázka 11: „Jaký způsob komunikace je pro Vás nejpohodlnější, když máte mluvit cizím jazykem?“

Zároveň úroveň stresu při komunikaci v cizím jazyce je podílově mnohem vyšší než v ostatních skupinách, jak je znázorněno na obrázku 20.

Jak je vidět na obrázku 20, výjimkou je jeden ze 13 respondentů, který se na komunikaci v cizím jazyce těší. Logicky lze předpokládat, že problém s nedorozuměním u daného zaměstnance, vyplývá z něčeho jiného než nedostatečné znalosti angličtiny, pravděpodobně spíše ze slabé a nízké jazykové znalosti oponenta. Danou teorii

potvrzuje odpověď u otázky číslo 7, kde respondent uvádí, že ovládá angličtinu na úrovni C1.

Výzva / Challenge	Stresující / Stressful	Nervózní / Nervous	Těším se / Enjoyable
		Nervózní / Nervous	
Výzva / Challenge			
		Nervózní / Nervous	
	Stresující / Stressful	Nervózní / Nervous	
	Stresující / Stressful		
	Stresující / Stressful		
	Stresující / Stressful		
	Stresující / Stressful		
	Stresující / Stressful	Nervózní / Nervous	
Výzva / Challenge			
		Nervózní / Nervous	
Výzva / Challenge			
			Těším se / Enjoyable

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 20 Otázka 6: „Komunikace v cizím jazyce je pro Vás výzvou, či příležitostí?“

7.3.2 Analýza důvodů nedorozumění

Za nedorozuměním nebo nepochopením, ke kterým dochází, musí stát vždy nějaký důvod. Proto v dotazníku byla položena otázka 14, která zní následovně: „Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?“ Otázka je otevřeného typu, je vyžadovaná textová odpověď, tzn. lze do ní vypisovat svými vlastními slovy. Počet písmen u dané odpovědi není extrémně omezen, čímž každý zaměstnanec dostal dostatečný prostor zmínit všechny body, které mu v komunikaci překáží. Pro snadnější a rychlejší identifikaci možných důvodů byla přidána nápověda k otázce (viz Obr. 21). Cílem otázky je identifikace nejčastějších příčin nedorozumění během komunikace v cizím jazyce.

14. Co bývá důvodem nedorozumění u Vás? / What are the reasons for misunderstanding in your case?

Nápověda k otázce: *Např. špatná kvalita skype/teams/telefonních hovorů, hluk, nedostatečná vlastní slovní zásoba, nedostatečná slovní zásoba posluchače, nejasné a nejednoznačné formulování myšlenek, používání mnohovýznamových slov, nedostatečné informace, nezjištěné zájmy/potřeby/příčiny/důvody, přednost emocí než argumentů, nevhodné reagování, manipulace atd.*

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 21 Otázka 14: „Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?“

Za nejčastější důvody jsou považovány tyto:

- špatné spojení/kvalita zvuku/hluk,
- nedostatečná slovní zásoba jak příjemce, tak i vlastní slovní zásoba,
- nedostatečné znalosti gramatiky,
- nejasná/nejednoznačná formulace myšlenek,
- špatné/omylné používání slov,
- používání mnohovýznamových slov,
- technická/specifická a odborná slova/termíny,
- stres/frustrace,
- přízvuk protistrany,
- odlišné/jiné metafory a slang,
- nedostatek informací během komunikace.

V běžné praxi je nejčastěji používána i slyšena tzv. ELF, což je angličtina, kterou komunikují nerodilí mluvčí, tedy angličtina jako cizí jazyk. Nedostatek komunikace s rodilými mluvčími má také své následky. Je to vidět ve výsledcích dotazníku. Sami **rodilí mluvčí** jsou považováni za jeden z důvodů nedorozumění (viz Obr. 22). Přestože dané odpovědi patří dotazovaným, jejichž úroveň angličtiny odpovídá úrovni B1 a vyšší (středně pokročilý a vyšší), **nedostatečná praxe s rodilými mluvčími** se stává bodem nedorozumění. Rychlost mluvení, specifické přízvuky rodilých mluvčích, jejich výslovnost a neznámý slang jsou uváděny jako důvody nedorozumění při komunikaci s nimi.

Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?
Nedostatečná slovní zásoba na mé straně nebo na opačné, často komunikuji v angličtině, nikoliv však s rodilým mluvčím.
Jazyková úroveň posluchače (větší problém s rodilým mluvčím), nedostatečná vlastní zásoba
Zejména u rodilých mluvčích je to používání slangu, přílišná výslovnost a rychlé mluvení
Moje nedostatečná slovní zásoba, výslovnost rodilého mluvčí, špatná kvalita spojení
Cizí přízvuk, špatná kvalita přenosu, u rodilých mluvčích rychlost
U některých lidí silný přízvuk (nejen u rodilých mluvčích)
Rodilý mluvčí, nestandardní výrazy, přízvuk

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 22 Nedostatečná slovní zásoba jako důvod nedorozumění

Přízvuk, odlišná výslovnost a dialekt byly zmíněnými důvody nedorozumění nejen u rodilých mluvčích, ale i u jiných národností. Kupříkladu komunikace v angličtině s Francouzem, Španělem, občas Rusem nebo Ukrajincem, Indem a asijskými národnostmi se stává výzvou, což dokládají také vyjádření na obrázku 23.

Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?
Přízvuk osoby se kterou komunikuji (např. angličtina z úst Francouze nebo Rusa je časo díky přízvuku nesrozumitelná)
Angličtina (silný irský přízvuk), rychlý projev, ale bez komplikací, protože jsem si validovala next steps v rámci čehož jsme se dobrali správného postupu. Nevznikla krizová situace
Kolega popisuje situaci v cizím jazyce se silným francouzským akcentem, chybí smysl, chybí správná výslovnost. Těžko se reaguje.
V bývalej práci som mala nadriadeného holanďana, ktorý mal tak špecifický prízvuk, že mu občas nebolo rozumieť ani jedno slovo.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 23 Přízvuk jako důvod nedorozumění

Jiná, odlišná výslovnost některými národy vede ke kuriózním a zábavným situacím. O svůj pozitivní zážitek se podělili čtyři dotazovaní (viz Obr. 24).

Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?
Polský jazyk, klient chtěl uvařit kávu, kterou jsem mu naservírovala s úsměvem a slovy: výborná káva s láskou uvařená. Bohužel slovo láska má v polštině několik významů.
Po osobní stránce to krizové nebylo, spíše humorné (př. místo vystrašená jsem řekla že jsem sukně s úplně vážným výrazem.
Angličtina, technický problém, který bylo potřeba vyřešit, jeden o voze, druhý o koze.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 24 Pozitivní zážitky

I když nedostatek praxe s rodilým mluvčím má svůj efekt, větší míra nedorozumění je způsobená jiným důvodem, jímž je **nedostatek slovní zásoby**. Kdyby byla rozsáhlejší slovní zásoba, míra porozumění protistraně by byla taktéž vyšší, a to i v případě specifické výslovnosti či přízvuku. Nedostatečnou slovní zásobu zmínilo 47 % dotazovaných (což je 112 z celkových 238 odpovědí) jako klíčovou příčinu, proč se potýkají s potížemi během cizojazyčné komunikace. Daný důvod může vzniknout nejen kvůli osobnímu lexikonu, ale také kvůli omezené slovní zásobě protistrany. Nedostatečnou vlastní slovní zásobu v dotazníku zmínilo 37 % z původních 112 odpovědí (jde o 41 dotazovaných), což je zároveň 17 % z celkového počtu odpovědí. Kromě vlastní slovní zásoby respondenti uvádějí jako problém právě **slovní zásobu** oponenta. Ve stejné otázce (otázka číslo 14, viz Příloha 1) dotazovaní uvedli následující důvody (viz Obr.25).

Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?
Nedostatečná slovní zásoba na mé straně nebo na opačné (v případě pracovních záležitostí), často komunikuji v angličtině, nikoliv však s rodilým mluvčím.
Zle zrozumitelný přízvuk, niekedy nedostatočná slovná zásoba (obe strany) čo vplýva na nejasné a nejednoznačné formulovanie myšlienok.
Nedostatečná slovní zásoba posluchače, nejasné a nejednoznačné formulování myšlenek.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 25 Nedostatečná slovní zásoba oponenta jako důvod nedorozumění

Nedostatek znalosti slov v cizím jazyce nebo jejich chybný výklad může vést k další příčině nedorozumění ve formě **nejasně formulované myšlenky**. Danou možnost

uvedlo 9 % účastníků z celkového počtu dotázaných. Nejen nedostačující lexikon, ale také nedostatečné znalosti gramatiky mohou způsobovat nejasnosti v komunikaci, které jsou uvedené na obrázku 26.

Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?
Nedostatočna slovná zásoba, nejasné formulovanie myšlienok, chyba pri tvorení viet.
Časem ztráta slovní zásoby /slovička/ - ale především formulace ve větách – časování.
Používání cizího jazyka velmi zřídka, chybějící slovní zásoba, nejistota v gramatice.
Nenacházení správného výrazu pro danou situaci, zamotání se do pojmu.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 26 Nejasně formulované myšlenky jako důvod nedorozumění

Důvodem mohou být i **nedostatečné informace**, nedostatečná příprava před schůzkou nebo telekonferencí (viz Obr. 27).

Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?
Špatná kvalita tel. hovorů, nedostatečné informace, záleží na tématu.
The quality of sound, unknown expressions, lack of the context.
Hluk, chýbajúce informácie, špatná kvalita Skype, Teams.
Nedostatečné info, například IT.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 27 Nedostatek informací jako důvod nedorozumění

Kromě zmíněných důvodů 29 % respondentů dále uvedlo **technické důvody**, které způsobují zhoršení komunikace (viz Obr. 28). Jsou to např. kvalita spojení, hluk, výpadky internetu apod.

Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?
Kvalita komunikace přes Teams / Skype, akcent mluvčího. Komunikace na dálku se té osobní nikdy nevyrovná.
Hluk u mě nebo u protistrany (slyším další osoby), špatná audio kvalita, nízká hlasitost protistrany.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 28 Technické důvody jako důvod nedorozumění

Kromě toho chybí i **neverbální komunikace**, jako je řeč těla, gesta apod. (viz Obr. 29).

Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?
Špatná kvalita callů, nemožnost interpretovat body language, když člověka nevidím (problém
Sometimes technical reasons in case of phone and Skype / Teams (noise, not clear voice sound, etc.), but in face-to-face communication is more because of not fully expressed thinking or even because of part that actually hasn't been said, or it could be the way of communication, attitude expressed during communication, non-verbal signs, body language, etc. (Někdy technické důvody v případě telefonu a Skype / Teams z (hluk, nezřetelný zvuk hlasu atd.), ale v komunikaci z očí do očí je to spíše kvůli neúplnému vyjádřování myšlenek nebo kvůli části myslí, která ve skutečnosti nebyla zmíněna, nebo to může být i způsob komunikace, postoj, vyjádřený během komunikaci, neverbální znaky, řeč těla atd.)

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 29 Nedostatek neverbální komunikace jako důvod nedorozumění

V dotazníku byla též přidána otevřená otázka číslo 15, jejíž cílem je zjistit kritickou situaci, kterou zažili respondenti během komunikaci v cizím jazyce. Na danou otázku odpovědělo 103 respondentů, což je 43 % dotázaných. Dalších 57 % uvedlo, že si na žádný kritický incident nevzpomenou nebo to řeší ihned, právě aby nedošlo k nepochopení (viz Obr. 30).

Prosím, popište svoji nejvíce kritickou situaci během komunikaci v cizím jazyce, kterou si vzpomenete.
Realne sa mi nestalo ze mojou chybnou komunikaciou v anglickom jazyku sa uskutočnilo niečo ine ako som hovorila. Ale nepochopenia nastavaju, v zmysle ze sa medzi sebou niekolkokrat uistujeme ze myslime to iste.
Nikdy se mi takováto situace nestala. Vždy jsem se dokázala domluvit a věci vysvětlit tak, aby to druhá strana pochopila. Popřípadě jsem se vždy ujistila, zda zadaný úkol chápu dobře.
Nedostala som sa do takejto situácie, zatiaľ nedošlo k žiadnym nedorozumeniam, len k dovysvetleniam v prípade upresňujúcich otázok.
I don't recall any urgent / crises situation where the language would have been an issue. (Nevzpomínám si žádnou naléhavou / krizovou situaci, kdy by jazyk způsobil problém).

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 30 Výskyt kritických situací

17 respondentů si vzpomnělo na **prezentace a schůzky**, které jsou vedené v angličtině nebo v jiném cizím jazyce. Uvádí nejen neuspokojivou vlastní slovní zásobu, ale i to, že téma daných schůzek bylo mimo jejich odbornost nebo jim chyběly předem zasláné informace či popis schůzky (viz Obr. 31). Pokud by dotazovaní měli podklady dodány předem, zredukovala by se tak míra stresu, protože se dotyčný v takovém případě může připravit a zorientovat se ještě před začátkem schůzky. Dále zaměstnanci poukazují na to, že tráví hodně času nad pochopením, pokud nemají podklady ke schůzkám předem k dispozici (viz Obr. 31).

Prosím, popište svoji nejvíce kritickou situaci během komunikaci v cizím jazyce, kterou si vzpomenete.
Pokud se sejde kombinace faktorů: meeting s někým vysoce postaveným, rodilým mluvčím (AJ), téma, které není úplně moje parketa, stížená podmínky (výpadek zvuku, hluk atd.), tak má člověk trochu stres.
Pri školeniach, ktoré sú odborné a v angličtine, ťažko tomu chápať v rodnom jazyku, lebo boli veľmi odborné, čiže keď boli v angličtine ani som sa nevedela spýtať čomu nerozumiem, lebo aj keď som rozumela slovíckam, vetám, nechápala som kontext.
Pokud někdo prezentuje a nemám přístup k prezentaci dodatečně, tak je velkým rizikem nepochopení sdělení.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 31 Prezentace a schůzky vedené v anglickém jazyce

Další kritické situace mohou bezpochyby vznikat na základě **jazykové bariéry**. Jedná se o situaci, kdy účastníci neuměli žádný společný jazyk, na jehož základě by se mohli domluvit. Příklady jsou uvedené na obrázku 32.

Prosím, popište svoji nejvíce kritickou situaci během komunikaci v cizím jazyce, kterou si vzpomenete.
Asi to bylo v situaci na Work and Travel v Kalifornii, kdy mi zloděj vzal hodně věcí, vč. dokladů kromě pasu. Byl se mnou našťastí kamarád z CA, takže na policii mi pomohl, ale veškeré vysvětlování, vyplňování policejních reportů, popis situace apod byly velice náročné.
Zápis na studijním oddělení ve Francii, v momentě, kdy jsem znala jen pár základních slov ve francouzštině a paní nemluvila ani slovo anglicky.
Policejní kontrola v Maďarsku, která neovládala anglický jazyk.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 32 Vznik kritických situací kvůli jazykovému bariéru

Dále respondenti, kteří se potkali s **nedorozuměním během dovolené nebo mimo pracovní dobu**. Převážně měli dotazovaní problém v komunikaci kvůli nedostatečné slovní zásobě, což bylo překážkou a znamenalo malou schopnost popsat problém, se kterým se potýkají (viz Obr. 33).

Prosím, popište svoji nejvíce kritickou situaci během komunikaci v cizím jazyce, kterou si vzpomenete.
V cizině jsem volala na kliniku a v angličtině jsem jim musela popisovat svoje ne úplně obvyklé problémy, aby mě vůbec objednali.
V hotelu v zahraničí som nevedela dobre popísať aký problém s izbou mám a recepčná nechápala čo chcem.
Volali mi z Barcelony po pracovní době z neznámého čísla, byl jsem venku s nákupem, a navíc jsem protistraně vůbec nerozuměl. Přitom šlo o důležitý rozhovor.

Zdroj: vlastní zpracování

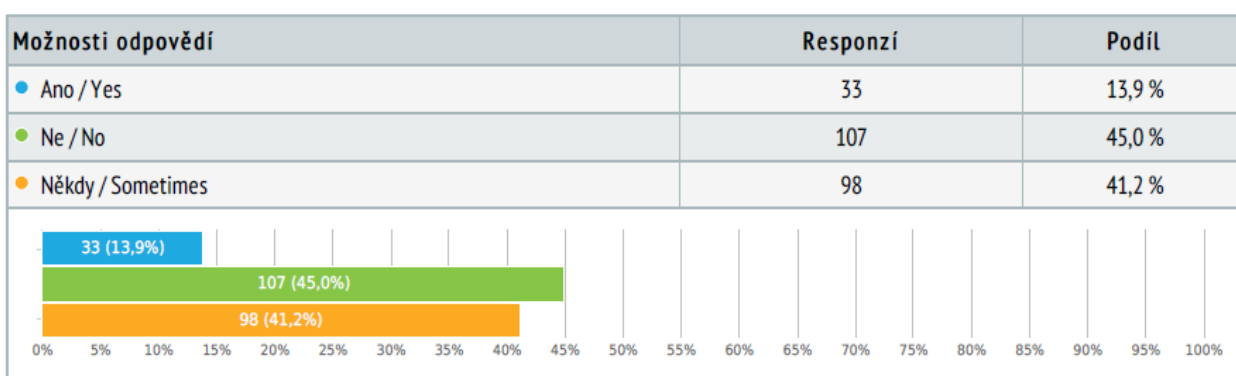
Obr. 33 Nedorozumění během dovolené nebo mimo pracovní dobu

7.4 Analýza porozumění interním dokumentům a interní komunikaci

Analýza předešlých kapitol poskytuje dobrý základ k pochopení celkové jazykové situace. Interními dokumenty se rozumí jakékoliv směrnice, metody, pokyny, postupy, příručky, návody apod., které jsou vydané společností. Zmíněné dokumenty většinou slouží ke standardizaci procesů.

Do dané kapitoly patří čtyři otázky, dvě jsou uzavřeného typu s možností volby odpovědi ano, ne či někdy. Následující otázka je otevřená, v níž lze specifikovat konkrétní dokumenty, kterým respondenti nerozumí v angličtině, tzn., chybí překlad do českého nebo slovenského jazyka. Čtvrtá otázka této části se týká komunikace s nadřízenými nebo kolegy a míry porozumění této komunikaci. Míra porozumění je vyjádřena na stupnici od 1 do 5, kde 1 – nerozumím vůbec a 5 – vždy rozumím dobře a všemu.

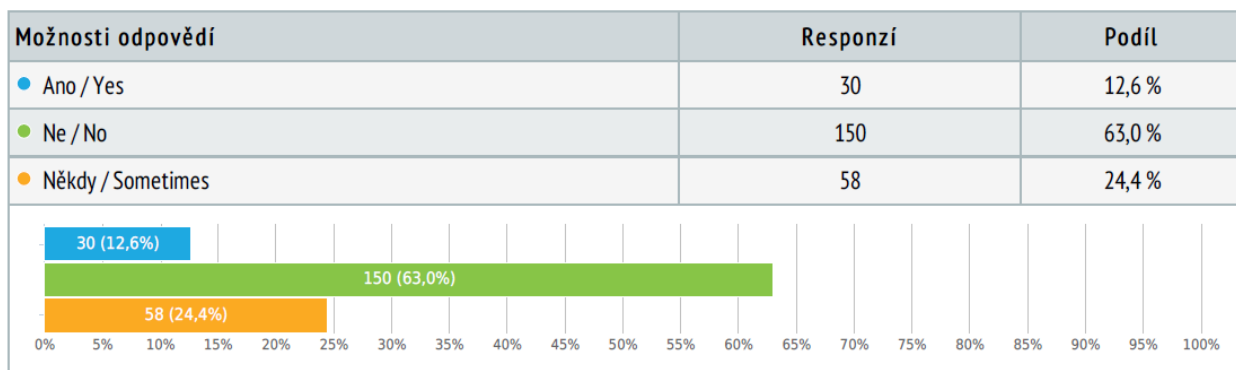
Z výše zmíněných důvodů lze logicky shrnout, že k nedorozumění dochází během schůzek a živých projevů častěji. Dalo by se předpokládat, že psané dokumenty by mohly být pochopeny častěji, tzn., k nepochopení by mělo docházet méně. A to proto, že seznámení s novým dokumentem většinou probíhá v klidu, v méně rušivém prostředí, bez tlaku na nutnost okamžité odpovědi. Avšak tvrzení, že interní dokumenty jsou jasné a srozumitelné pro většinu respondentů, není pravdivé. Jak je vidět na obrázku 34, minimálně 55 % dotazovaných nerozumí občas nebo vůbec interně vydaným dokumentům, které nejsou přeložené do českého, případně slovenského jazyka.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 34 *Otázka 16: „Zda se Vám, že nerozumíte interním důležitým dokumentům, které jsou v cizím jazyce?“*

Na základě zjištěných dat z otázky číslo 16 lze předpokládat, že přibližně stejné množství odpovědí „ano“ nebo „někdy“ lze očekávat u otázky 17 (viz Obr. 35).



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 35 Otázka 17: „Chybí Vám překlad nějakých důležitých interních dokumentů?“

Avšak jen u odpovědní možnosti „někdy“ bylo zaznamenáno o 40 odpovědí méně než v předchozí otázce u stejné varianty odpovědi. Tudíž lze říct, že i přesto, že dotazovaní občas nerozumí dokumentům v cizím jazyce, dodatečný překlad není z jejich strany vyžadován. Celkové číslo u variant odpovědí „ano“ a „někdy“ v porovnání s otázkou č. 16 je o 43 menší a činí 37 % z celkového počtu respondentů.

Těm, kterým překlad definitivně nechybí, tzn., odpověděli „ne“, ovládají i vyšší úroveň angličtiny. Ze 150 respondentů ovládá 110 osob angličtinu na pokročilé a vyšší úrovni. Jak uvádějí v otázce číslo 6, komunikace v cizím jazyce je pro ně příležitostí, těší se na ni, nemají stres kvůli hovoření v cizím jazyce. Jak uvádí jeden z dotazovaných, komunikace v angličtině je „běžná součást pracovního života“.

V další otázce číslo 18, kde je dán prostor pro specifikaci konkrétních dokumentů, bylo nasčítáno 174 odpovědí, kde respondenti uvedli, že nemají k dispozici dokumenty, u kterých by jim přímo chyběl překlad. I když se vyskytne neznámé slovo nebo výraz, použijí překladač nebo slovník (viz Obr. 36).

Pokud máte takové dokumenty, které to jsou?
Nemám takový dokument, když nerozumím nějakému slovu...použiji slovník a slovní zásobu si tím alespoň rozšiřuji.
Nevím, používám google překladač.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 36 Otázka 18: „Pokud máte takové dokumenty, které to jsou?“

Celkem 19 respondentů odpovědělo, že chybí překlad tréninků, povinných školení, kurzů, e-learningů apod. Zmínky o složitosti některých školení jsou představené na následujícím obrázku 37.

Další skupinou, u které chybí respondentům překlad, je e-mailová komunikace, a to především „ze strany centrály“, jak uvádí jeden z 11 respondentů.

Pokud máte takové dokumenty, které to jsou?
Nevybavuji si, spíše pro mě školení je v AJ náročné.
Extrémně náročné skoleni z pohledu jazyka /v AJ/, kdy šlo o velmi technické a odborné pojmy a terminologii a vše se muselo absolvovat v AJ. pokud má člověk v AJ řešit věci, kterým nerozumí ani v českém jazyce, tak to není ideální.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 37 Chybějící překlad školení

Důležitým a konkrétním bodem jsou „prezentace o vývoji trhu v zahraničí“, který zmínil jeden respondent, jehož znalost angličtiny je na úrovni A1 a komunikace v angličtině je tak pro něj náročným úkolem. Je poměrně logické, že prezentace daného charakteru vyžadují většinou lepší znalost jazyka, jak zmiňuje i sám respondent v otázce číslo 14, že má „nedostatečnou vlastní slovní zásobu“.

Podobným případem je odpověď „např. agenturní analýzy“. Daný respondent u odpovědi ohledně své kritické situace zmínil, že pro něj jsou složité „analytické prezentace v angličtině – zabere to obrovské množství času pro překlad a pochopení.“ Stejně jako v předchozím případě, pro analýzy je vyžadovaná bohatší slovní zásoba a pokročilejší úroveň angličtiny. Taktéž daný respondent zmínil, že pro lepší pochopení mu chybí „slovní zásoba z obchodního prostředí.“

Další respondenti zmiňují, že některé dokumenty nejsou srozumitelné ne kvůli cizímu jazyku, ale kvůli složitému obsahu (viz Obr. 38).

Nesrozumitelný obsah dokumentů:
Jsou to různé standardy, kde se jedná o "slovičkaření". Nevadí mi, že nejsou přeloženy a ani na tom netrvám, jen mi trvá déle pořádně pochopit text.
Některé dokumenty jsou nesrozumitelné samy o sobě, což s cizím jazykem nesouvisí.
Složitější text ve směrnici.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 38 Složitý obsah dokumentů

Neporozumění interním dokumentům může způsobovat např. odbornost textu, v němž se objevují technické termíny, kterým rozumí jen užší kruh uživatelů. Důkazy toho jsou patrné z obrázku 39.

Odborné texty
Oficiální / právní dokumenty, smlouvy, kde je hodně technických pojmů.
Interní dokumentace, zejména IT dokumenty.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 39 Neporozumění odborným dokumentům

Pokud překlad existuje, chybí však někdy správná gramatika a formulace vět, čímž se dokument stává těžko pochopitelným: „jde o překlady, které jsou tzv doslovné a chybí zde čeština – takže překladu ve výsledku není rozumět“.

Další zmínkou jsou dokumenty finanční povahy (viz Obr. 40).

Finanční dokumenty
Úpravy interních pravidel, úpravy bonusů a bonusových schémat.
Finanční dokumenty a instrukce.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 40 Neporozumění finančním dokumentům

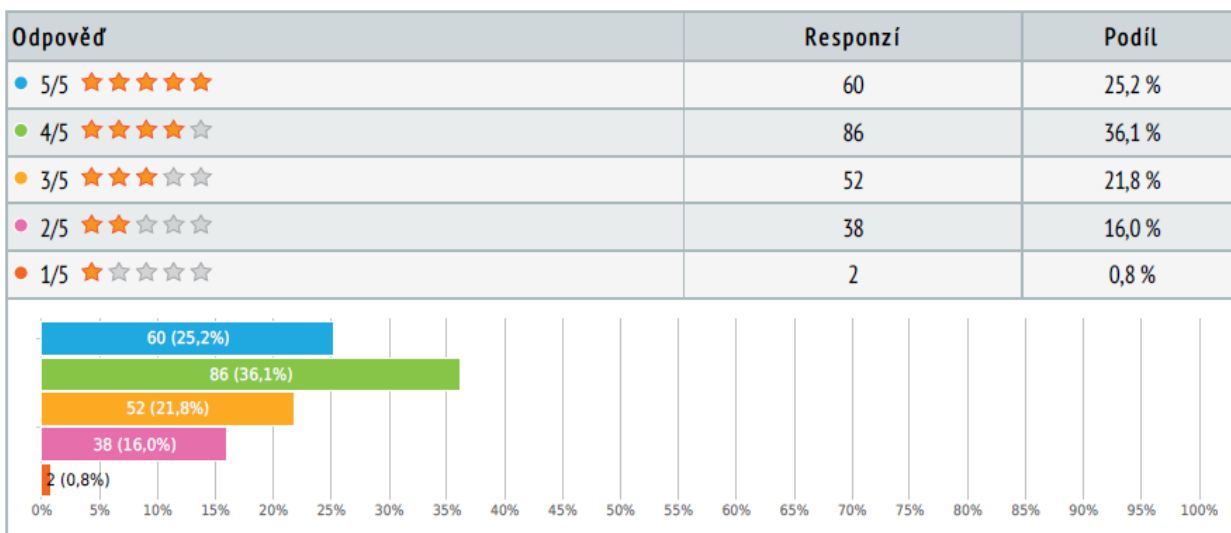
Jak je vidět na obrázku 41, někteří cizinci zmínili, že jim chybí naopak překlad do anglického jazyka.

Překlad do anglického jazyka
Official policies at Nestle CZ are sometimes in local language only. (Oficiální zásady společnosti Nestle CZ jsou někdy pouze v místním jazyce).
Insurance contract, internal guidelines. (Pojistná smlouva, interní směrnice).

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 41 Neporozumění místně vydaným dokumentům

Cílem následující otázky číslo 19 (viz Obr. 42) bylo ohodnotit, jak dobře rozumí respondenti komunikaci se svým nadřízeným nebo komunikaci s kolegy, pokud se jedná o interakci v cizím jazyce.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 42 Otázka 19: „Jaká je míra porozumění verbálním projevům nadřízených nebo kolegům, pokud mluví cizím jazykem?“

U dané otázky byla použita stupnice od 1 do 5, přičemž 1 – nerozumím vůbec, 2 – rozumím částečně, 3 – rozumím s výjimkou speciálních termínů, 4 – rozumím skoro všemu, 5 – vždy rozumím dobře a všemu. Pozitivním faktem je, že nejvíce odpovědí je zaznamenáno u možnosti „4 – rozumím skoro všemu“. Celých 83 % dotazovaných rozumí skoro všemu, s výjimkou neznámých termínů, tzn., na stupnici ohodnotili porozumění komunikace v cizím jazyce s kolegy na úrovni 3, 4 nebo 5.

Dva respondenti, kteří vůbec nerozumí pracovní komunikaci v cizím jazyce (viz Obr.43), přitom ovládají angličtinou pouze na úrovni A1 – začátečník. Proto jsou rádi, mohou-li přenechat vedené dané komunikace někomu jinému nebo záležitost vykomunikovat e-mailem.

Zastoupení v komunikaci
Angličtina – telefonický dotaz z centrály Nestlé, kdy jsem rozuměl pouze jménu a hovor za
Moji kolegové se stydí mluvit v cizím jazyce, takže veškerá komunikace zůstala na mě a

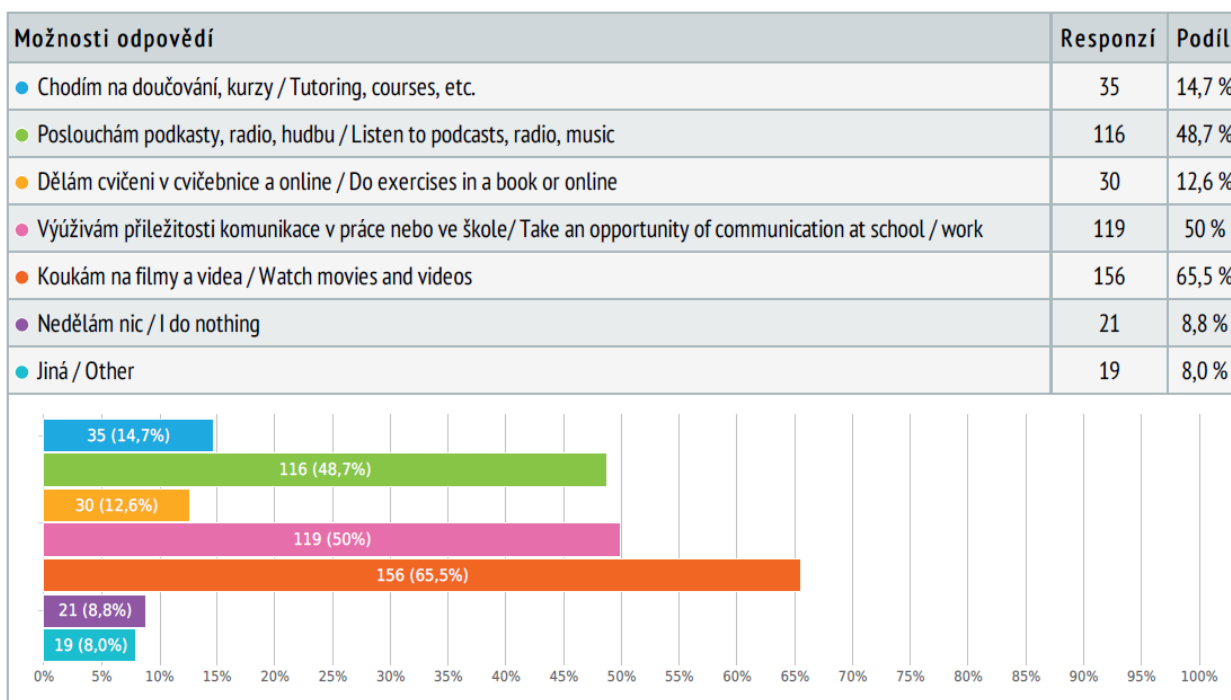
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 43 Zastoupení v komunikaci

7.5 Analýza motivací a bariér od zlepšení jazykových dovedností

Cílem dané kapitoly je najít odpovědi na otázky týkající se motivace zaměstnanců ke zlepšení a prohloubení znalostí cizích jazyků a toho, co je naopak odrazuje. Do dané části analýzy patří tři otázky 20, 21 a 22, které byly položeny v dotazníku, jsou součástí přílohy 1.

Výchozí aktuální stav lze zanalyzovat pomocí první otázky dané části (viz Obr. 44). V této otázce lze vybrat více možností odpovědí. Nejpopulárnějším způsobem, jak dotazovaní podporují stávající úroveň a rozšiřují slovní zásobu cizího jazyka, je sledování filmů a videí. Tento způsob preferuje 156 dotazovaných. Druhou nejpopulárnější možností je komunikace v práci nebo ve škole, kterou vybralo 119 dotazovaných. Třetí způsob, který je téměř stejně oblíbený jako komunikace, je poslouchání hudby, podcastů a rádia v cizím jazyce. 21 respondentů z 238 uvedlo, že nedělají nic ke zlepšení.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 44 Otázka 20: „Jak se zlepšujete v cizích jazycích?“

Podobná situace panuje také u dotazovaných, kteří ovládají angličtinu na hodně pokročilé úrovni, tzn. C1 a C2. Mezi těmito je nejoblíbenější způsob stejný jako u začátečníků, tedy 61 dotazovaných ze 76 preferují filmy a videa. Lze předpokládat, že čím bohatší slovní zásoba v daném jazyce je, tím sebejistěji se člověk cítí při samotné interakci. Tato teorie je prokázána druhou nejoblíbenější metodou. Ze 76 respondentů s vysoce pokročilou úrovní znalostí si 55 rádo procvičí nové znalosti v praxi, tzn., využívají pracovních příležitostí k dalšímu trénování a zlepšování. Stejní respondenti zároveň preferují osobní komunikaci před ostatními způsoby uvedenými v otázce 11 (viz Příloha 1).

V rámci možnosti „jiné“ sedm respondentů uvedlo, že čtou v angličtině knihy, noviny a články. Další skupina šesti respondentů komunikuje anglicky buď v rodině, nebo se známými či na dovolené. Jedna respondentka se podělila o zkušenost života v zahraničí, který přispěl k její znalosti cizího jazyka. Dalším zajímavým způsobem zlepšení jazyka je doučování, jež uvedla druhá respondentka. Mezi ostatní typy pro zlepšení jazykových znalostí patří videohry a mobilní aplikace. Všechny zmíněné zkušenosti jsou uvedené na obrázku 45.

Způsoby zlepšení jazykových znalostí
Život v zahraničí, kde se mluví anglicky/španělsky. Před cestou kurzy/filmy/knihy.
Doučuji sama angličtinu...nižší level než sama ovládám a tím se zlepšuji i já.
Pro jiné jazyky, než je angličtina, jsem si oblíbila aplikaci Duolingo.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 45 Způsoby zlepšení jazykových znalostí

Pro analýzu motivace byla užita otázka otevřeného typu, kde měli dotazovaní prostor pro vyjádření, co je motivuje ke zlepšení vlastních jazykových dovedností. Výsledky dané otázky jsou rozděleny do několika skupin. Nejsilnější je motivace společenského charakteru. 34 % respondentů uvedlo, že chtějí **lepe rozumět** ostatním, být schopní domluvit se bez stresu a nutnosti hlídat správná slova (viz Obr. 46).

Motivace z důvodu lepšího porozumění ostatním
Motivuje mě pohodlnost – rozumět pohodlně všemu, je prostě paráda.
Necítím se komfortně pokud nerozumím a je mi to líto.
Motivujem sa sama, pretože chcem vedieť jazyk a rozumieť ostatným, ale asi sa motivujem slabo, lebo som stále na začiatku.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 46 Otázka 21: „Co Vás motivuje ke zlepšování vašich znalostí cizích jazyků?“

Druhým nejsilnějším faktorem motivace je sociální motiv. Znalost cizích jazyků je v dnešní době **nutností** pro každého odborníka. Podle Bronce (1991) je jazyk internacionálním dorozumívacím prostředkem a navíc je „úspěšnost práce v jakémkoliv oboru podložena znalostí jazyků“. Podle získaných lze říct, že 30 % respondentů motivuje lepší pracovní uplatnění, a právě z toho důvodu se zlepšují v jazykových znalostech. Myšlenka Bronce je podpořena názorem respondentky, která považuje znalost angličtiny za důležitou dovednost: „beru to jako de facto nedůležitější skill dnešní doby, v pracovním i osobním životě“.

Další příklady, které jsou uvedené na obrázku 47, dokládají, že podle názorů respondentů znalost jazyka vede k lepšímu pracovnímu zařazení.

Motivace na základě pracovních příležitostí
Získání vyšší odborné kvalifikace a pracovních příležitostí.
Väčšie možnosti uplatnenia, zaujímavejšia práca.
Možnosť pracovného rústu – relokace, poznávání nových lidí, zlepšování sebe sama.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 47 Motivace na základě lepších pracovních příležitostí

Jeden z respondentů se motivuje jinými pozitivními důsledky znalosti cizích jazyků v práci, a tj: „možnost veselé komunikace s kolegy na centrále.“

Třetí typ motivace je tzv. integrativní. Znamená to, že jednotlivec chce lépe porozumět ostatním kulturám. 11 % respondentů motivuje **poznání jiných kultur** a národností, zejména při cestách do zahraničí, proto využívají jazyk jako jeden z nástrojů k poznání.

Někteří respondenti používají k lepšímu porozumění jiných národností nejen jazyk, viz vyjádření na obrázku 48.

Poznání jiných kultur
Propojení se světem. Multikultura.
Líbí se mi španělština, a život ve SP mluvících zemí.
Mohu komunikovat s cizinci a poznávám tak jiné kultury a názory.
Understand other languages because of the big spectrum of countries I am taking care of. (Rozumět jiným jazycím, protože je velký spektrum zemí, o které se zajímám).
Je to moje největší záliba, ráda poznávám nové kultury, a ty se podle mého názoru dají poznat pouze skrze jídlo a jazyk.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 48 Motivace na základě poznání jiných kultur a národností

Stejně jako poznání světa, dalších 11 % respondentů motivuje **pocit sebejistoty**, být lepší a dobrý pocit, že se dokážou domluvit (Viz Obr. 49).

Pocit sebejistoty
Vnitřní motivace být lepší.
Good feeling from being better. (Dobrý pocit že jsem lepší).
Generic need for being a better person. (Obecná potřeba být lepším člověkem).
Rada hovorim v cudzom jazyku, dobry pocit, ze ho ovladam.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 49 Motivace na základě poznání jiných kultur a národností

Do páté skupiny patří 8 % respondentů, kteří **nemají motivaci** ke zlepšení, neboť pro cizí jazyk nenachází každodenní uplatnění ve svém životě.

Co se týče demotivačních faktorů, bariér a překážek, které odrazují od zlepšování znalosti cizích jazyků, prvním a bezprecedentním faktorem je **čas**. Časová vytíženost je odrazujícím faktorem pro 41 % respondentů (viz Obr. 50).

Nedostatek času
Časové možnosti, pracovní vytížení.
Čas, většinu trávím v práci v terénu a vracím se pozdě domů, kde už není moc sil usednout k
Čas a energie... dlouho plánuji začít se španělštinou... a opět oprášit ruštinu, kterou jsem

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 50 Nedostatek času jako jeden z demotivačních faktorů

Druhou nejpobulárnější odpovědí, kterou zvolilo 23 % respondentů, byla ta, že je **nic neodrazuje** od zlepšování a procvičování znalostí (viz Obr. 51).

Dotazované, kterých nic neodrazuje od zlepšování
Nic mě neodrazuje. Ráda používám cizí jazyky, které ovládám kdykoliv to je možné.
That I will understand too much? :D No, nothing. (Že budu příliš hodně rozumět? Ne, nic)

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 51 Dotazované, kterých nic neodrazuje od zlepšování

Třetím demotivačním kritériem, konkrétně pro skupinu 10 % respondentů, je **lenost**, neochota a vynaložení většího úsilí (viz Obr. 52). Je pravda, že učení se cizímu jazyku vyžaduje energii a výsledek není vidět ihned, což ve svém důsledku demotivuje.

Lenost a neochota vynaložení většího úsilí
Niektoré jazyky môžu byť ťažšie / komplikovanejšie (napr. rôzne ázijské), takže sa venujem tým "jednoduchším".
High effort. (Velké úsilí).
Pocit, že to nezvládnú.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 52 Lenost jako demotivační faktor

Čtvrtým demotivačním faktorem je **nevyužitelnost** jazyka v praxi. 8 % respondentů nenachází příležitost denního užívání (viz Obr. 53)

Nevyužitelnost jazyka v praxi
To, že ho nemám kde a s kým reálně využít. Většina cudyinců ovládá angličtinu, takže druhý jazyk nie je taký nutný.
Že angličtinu v práci moc nepoužívám. Ráda bych ji používala více.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 53 Nevyužitelnost jazyka v praxi jako demotivační faktor

Pátým demotivačním faktorem je **stres**, který zažili dotazovaní ve svých kritických situacích nebo jindy, jak je znázorněno na obrázku 54.

Stres a kritické situace
Tlak nadřízeného, negativní zkušenost – nerozuměla jsem, byla jsem ztracená.
Kolegové, kteří mají pokročilou angličtinu, a tak mluví rychle a nejasně.
Stres z mluveného projevu.
Že se nikdy nemůžu už zlepšit.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 54 Stres a negativní zkušenosti jako demotivační faktory

Posledním demotivačním faktorem je **nepodpora zaměstnavatele**, kterou zmínila 2 % respondentů (viz Obr. 55)

Nepodpora zaměstnavatele
Nepodpora Nestlé - formou benefitů či kurzů jako má Nespresso
Zaměstnavatel to téměř nepodporuje, jen to tak vypadá.
Nulová podpora v společnosti. Ve všech firmách kde jsem jinak pracoval byly bezplatné jazykové kurzy pro zaměstnance.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 55 Nepodpora zaměstnavatele jako demotivační faktor

Z výše předložené analýzy současné jazykové situaci je patrné, že většina zaměstnanců ovládá angličtinu na dostačující komunikační úrovni a využívá ji nejen

v práci ale i v osobním životě. Kromě angličtiny převážná většina respondentů ovládá jiný cizí jazyk.

I když ne všichni zaměstnanci mají dostatečnou znalost cizího jazyka, stále mezi nejpreferovanější způsoby komunikace patří osobní setkání. Na prvním místě jsou přitom e-maily a komunikace zprostředkovaná tímto kanálem, v jehož rámci se zaměstnanci cítí jistější a mají možnost mj. zkontrolovat si pravopis. Při daném způsobu komunikace velká většina zaměstnanců uvádí nulovou míru stresu, případně téměř žádnou. To platí také pro zaměstnance, kteří mají nižší, tedy základní jazykové znalosti.

V analýze nedorozumění během komunikace v cizím jazyce byly za nejčastější příčiny identifikovány nedostatečné jazykové znalosti jedné nebo druhé strany, z čehož vyplývá nejasné a nesrozumitelné formulování myšlenek a odlišná interpretace neznámých slov nebo výrazů, které následně vedou ke vzniku problémových situací. Mezi další časté příčiny patří také nedostatek praxe s cizojazyčnými mluvčími nebo rodilými mluvčími, jejichž specifická výslovnost není pro zaměstnance vždy srozumitelná. Většina takových situací je doprovázena stresem, protože zaměstnanci nerozumí kvůli přízvuku. Komunikace pro ně je v takových případech obtěžující, což platí i pro ty, kteří disponují vyšší znalostí angličtiny.

Další zajímavé zjištění vychází z analýzy porozumění interním dokumentům. I přes to, že zaměstnanci ne vždy rozumí interním dokumentům, dodatečný překlad není bezpodmínečně vyžadován. Mezi nejčastější typy dokumentů, které nejsou srozumitelné zaměstnancům, převážně patří interní online školení, a to kvůli technickým nebo odborným pojmům. Jedná se o tzv. elearningy. Někteří zaměstnanci se taktéž potýkají s problematickým pochopením analytických prezentací.

V části zaměřené na motivace ke zdokonalování vlastních jazykových dovedností bylo mezi nejpreferovanějšími způsoby zmíněno především sledování filmů a videí. Polovina dotazovaných zaměstnanců také ráda využije možnosti procvičení znalostí v práci nebo ve škole. Ke zlepšování znalostí motivují následné lepší kariérní možnosti (pracovní nabídky), schopnost domluvit se v zahraničí a poznat jiné kultury. Jako hlavní bariéra, která od dalšího jazykového vzdělávání odrazuje, je u většiny převážně

zmiňován čas. V dnešní době je čas velmi cennou jednotkou, proto většina zaměstnanců nezlepšuje aktivně své jazykové dovednosti formou doučování, kurzu nebo cvičebnic. Mezi demotivační faktory také patří další nevyužívání jazyka v praxi.

8 Návrh ke zlepšení současné jazykové situaci

Tato kapitola se věnuje doporučením, jak zlepšit jazykovou politiku firmy a minimalizovat vznik nedorozumění a kritických situací způsobených cizím jazykem. Provedená analýza získaných dat přispěla k identifikaci problémů spojených s jazykovou politikou firmy a zjištění povahy jejich vzniku. Dále provedená analýza pomohla zjistit celkovou jazykovou vybavenost zaměstnanců společnosti Nestlé Česko s.r.o., zjistit co respondenty motivuje a co odrazuje od zlepšování vlastních jazykových dovedností.

Za účelem zefektivnění komunikace v cizím jazyce mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. je potřeba zlepšovat a rozšiřovat jazykové dovednosti těch zaměstnanců, kteří dané znalosti nutně potřebují. Z dotazníku vychází, že zaměstnanci, kteří mají nižší znalost angličtiny, nejčastěji nechávají vést rozhovor někým jiným, což způsobuje stres pro obě strany: jedna strana vnímá stres proto, že nedokáže porozumět a domluvit se, s kým potřebuje napřímo, druhá je ve stresu, poněvadž má řešit za někoho něco, přičemž nemusí mít dostatek informací a může tak disponovat nesprávnými argumenty.

U analýzy stávajících jazykových dovedností se ukázalo, že většina zaměstnanců ovládá angličtinu na dostatečně vysoké úrovni, tzn. B1 a vyšší. Ale i při vysoké úrovni znalosti jazyka se vyskytují zmínky o tom, že se dotazovaní necítí sebejistě během komunikace v cizím jazyce. Rozšíření jazykových znalostí by jistě pomohlo zlepšit stávající situaci. Důležité však je brát v úvahu motivační a demotivační faktory, které byly sdíleny zaměstnanci v dotazníku. Jak vychází z analýzy dotazníku, zaměstnancům chybí výuka, která by byla přímo podporovaná společností. Přestože ve společnosti již existuje systém benefitů a zaměstnanci si mohou pomocí těchto benefitů zaplatit jazykové kurzy, odrazuje je však nedostatek času. Výukové hodiny poskytované přímo v kanceláři by mohly zvýšit ochotu a motivaci právě tímto demotivované části respondentů, které odrazuje nedostatek času a potřeba cestovat do jazykové školy nebo za vyučujícím. V dnešní době je vhodné využít také online formát výukových hodin.

Kromě zmíněného zavedení firemního benefitu v podobě jazykových kurzů, druhým doporučením je diverzifikace kultur a národností na pracovišti. Málo častá komunikace s cizinci a rodilými mluvčími má za následek nepochopení některým specifickým přízvukům a vede tak k dalšímu stresu. Častější kontakt s jinými osobami v angličtině, ať už ELF mluvčími nebo rodilými mluvčími, by předcházel vzniku KI a obohatil by tak zaměstnance o hodnotné zkušenosti. Dané doporučení také tvoří prostor pro využitelnost a uplatnění jazyka v praxi.

Třetím doporučením je zavedení buddy (přítel) systému, který by umožnil zaměstnancům vyměňovat si jazykové znalosti, tzv. conversation exchange (výměna konverzací). V praxi by tento systém mohl fungovat tak, že zaměstnanci, kteří jsou buď rodilými mluvčími, nebo ovládají nějaký jazyk na vysoké úrovni, by mohli komunikovat se zaměstnanci, kteří tyto znalosti nemají a chtěli by se v jazyce zlepšit. Na oplátku ale ovládají jiný jazyk, který by mohli naučit protistranu. Velmi pozitivním přínosem daného přístupu je to, že zaměstnanci si tak rozšiřují svůj okruh kontaktů uvnitř firmy, což dále tvoří pozitivní atmosféru na pracovišti.

Čtvrtým doporučením je zavedení tzv. onboarding slovníku, což znamená seznam zkratk, interních termínů a výrazů, které jsou specifické pro danou společnost. V globálním prostředí Nestlé již existují slovníky interních termínů, které jsou však velmi obsáhlé a svým obsahem tak spíše odrazují od seznámení s uvedeným materiálem. Nový kandidát by tak při svém nástupu do práce byl zahlcen novými pojmy a výrazy. Onboarding slovníky tedy mohou být rozdělené podle oddělení a obsahovat nejčastěji používání zkratky a termíny nejen pro každé oddělení zvlášť, ale i obecné termíny, které se používají napříč celou společností jak na lokální, tak i na mezinárodní úrovni. Dané opatření pomůže předejít nejen vzniklým nedorozuměním, kdy zaměstnancům chybí znalost specifických interních pojmů, ale i situacím, kdy by se člověk cítil sebejistější, setkal-li by se se zkratkou nebo interním slovem, které je pro něj již známé.

Pátým doporučením je zavedení interního pravidla, na jehož základě veškeré prezentace a podklady by bylo nutno zasílat ještě před začátkem schůzek. V pozvánce na meeting by zároveň bylo uvedeno téma a stručný popis schůzky. Dané pravidlo je již úspěšně aplikováno s výjimkou zasílání prezentací před schůzkou. Díky danému

návruhu by se tak mohl zaměstnanec v klidu seznámit s podklady, zorientovat se v informacích a kontextu a případně si vyhradit čas na přípravu otázek ještě před začátkem schůzky. V případě nedostatečné znalosti angličtiny si také shromáždit a připravit potřebné výrazy, slova či formulace vět. Tímto krokem lze eliminovat nedorozumění během schůzek, snížit míru stresu a napjatost, protože zaměstnanec již dopředu ví, o čem se bude jednat.

Na žádost společnosti Nestlé Česko s.r.o. byly přidány otázky vztahující se k porozumění interním dokumentům. Ze získaných dat vyplývá, že více než polovina zaměstnanců se potýká s nesrozumitelností interních dokumentů, které jsou vydané pouze anglicky. Cizinci naopak uváděli, že chybí překlad některých lokálních, českých politik do angličtiny. Dále se zaměstnanci potýkali s neporozuměním spíše kvůli složitě sestaveným větám a formulacím, než neznámým slovům. Bylo zmíněno, že některé dokumenty jsou přeloženy doslovně a k porozumění chybí správná čeština „jde o překlady, které jsou tzv. doslovné a chybí zde čeština – takže překladu ve výsledku není rozumět“. U otázky dotazující se, k jakým dokumentům chybí respondentům překlad, zaměstnanci vzpomenuli nejčastěji elearningy a online tréninky, které jsou nařízeny centrálně.

Vhodným řešením je zlepšování znalosti nejen samotné angličtiny, ale také obchodní, tzv. business angličtiny. Dané doporučení přispěje k porozumění interním analýzám a prezentacím, které jsou vedeny v angličtině a taky odbourání strachu prezentovat svůj názor a klást otázky během prezentací nebo schůzek. Kromě zmíněného daný návrh přispěje k lepšímu pochopení online tréninku, který zase slouží k lepšímu pochopení fungování společnosti. Zlepšování znalostí by mohlo probíhat nejen formou výuky, ať už online nebo za přítomnosti lektora na pracovišti, ale také třeba za pomoci interního oddělení komunikace. Např. pravidelná e-mailová komunikace na lokální úrovni, jejímž obsahem by mohl být seznam slovíček, výrazů nebo slovních konstrukcí s překladem a příkladem využití v praxi. Toto řešení je docela flexibilní a nenáročné, a to zejména pro ty, které odrazuje nedostatek času, poněvadž mohou takový e-mail projít naprosto kdykoliv.

Dalším z doporučení jazykové politiky je rozdělení interně vydaných dokumentů, které musí být přeloženy do českého jazyka. Dokumenty, které jsou vydané centrálou, jsou vydané v anglickém jazyce. Jelikož ne všechny z nich jsou srozumitelné pro zaměstnance, a navíc překlad každého dokumentu může být zbytečný a nevyužitelný na místní úrovni, je doporučeno rozdělovat dokumenty podle důležitosti. První skupinou by mohly být klíčové dokumenty, které je nutno přeložit do místního jazyka, a to nejen na základě legislativního požadavku. Takovými dokumenty by pak mohly být především ty, které jsou nutné pro práci a pochopení fungování společnosti, např. standardy, kterými se firma řídí. Další skupinou dokumentů by byly ty, které nejsou podstatné pro celou společnost, ale jsou stěžejní např. na úrovni konkrétního oddělení. Dané dokumenty by mohly být překládány do českého jazyka, avšak není to nutnost. Třetí skupinou by byl druh dokumentů, které jsou buďto nevyužitelné na místní úrovni, nebo je využívá velmi omezený počet lidí. Takové dokumenty pak nebude doporučováno překládat do místního jazyka.

Dané doporučení by mělo výrazně zvýšit míru pochopení interních směrnic, standardů a pravidel a tímto i dodržování pokynů. Přínosem daného kroku je lepší pochopení a dodržování firemní kultury. Jeho nevýhodou je finanční a časová náročnost takového přístupu.

8.1 Limitace šetření a relevance dalšího výzkumu

Sběr dat probíhal v době největších epidemických opatření, musel proto být omezen na dotazníkové šetření. Do budoucna by proto bylo vhodné sběr dat rozšířit na osobní rozhovory a ohniskové skupiny, během kterých by se zaměstnanci mohli podělit o své kritické situace což zároveň umožní získat více kvalitativních dat pro hlubší analýzu. Zároveň je doporučeno delší časové období pro sběr dat.

Hlavním omezením této činnosti bylo omezení dotazníkového šetření pouze na hlavní kancelář v Praze a Bratislavě s výjimkou distribuce na konkrétní závody. Do budoucna by bylo vhodné zaměřit výzkum také na každou pobočku samostatně, čímž by bylo dosaženo lepšího zacílení i na územní specifika. Zmíněná vymezení autorka práce zároveň řadí k doporučením pro následné výzkumy.

Pro přesnější analýzu je doporučeno provést další výzkumy, které budou zacíleny na konkrétní oblasti, ať už na analýzu konkrétních situací nebo porozumění interně vydaným dokumentům.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat problematiku jazykové politiky v mezikulturním prostředí a na základě provedené analýzy navrhnout zlepšení komunikace a navrhnout nástroje k nastavení jazykové politiky. Za tímto účelem bylo provedeno dotazníkové šetření v hlavních sídlech společnosti Nestlé na českém a slovenském trhu.

Na základě teoretických poznatků a dat získaných pomocí průzkumu, byla navržena doporučení ke zlepšení současné jazykové politiky v nadnárodním podniku. Daný výstup usnadní novým zaměstnancům rychlejší a efektivnější zapojení do běhu podniku a zajistí stávajícím zaměstnancům hladkou a bezproblémovou komunikaci v cizím jazyce.

Na základě provedené analýzy dat byl vypracován návrh ke zlepšení současné situace. Doporučení jsou soustředěna na posílení jazykových znalostí a také na zlepšení jazykové politiky. Pro účely prohloubení znalostí lze nabízet jazykové kurzy přímo na pracovišti, jež tak ušetří čas zaměstnancům, kteří nebudou muset do kurzů dojíždět, a zvýší jejich motivaci k posílení znalosti cizích jazyků. Dalším doporučením je zavedení „buddy systému“, který by pomohl nejen procvičit získané znalosti, ale rozšířit kruh kontaktů ve společnosti. Mezi doporučení ke zlepšení jazykové politiky patří zejména diverzifikace kultur a národností, zasílání podkladů a informací před schůzkou. Dále je taktéž doporučeno zavedení onboarding slovníku, který umožní komfortnější nástup novým zaměstnancům. Aby interní dokumenty byly lépe srozumitelné, je doporučena klasifikace interních dokumentů podle důležitosti a počtu koncových uživatelů. Nejvíce důležité dokumenty by přitom měly být vždy překládány do českého nebo slovenského jazyka. Naopak u méně důležitých dokumentů a s menším počtem uživatelů by se nutnost překladu měla zvážit.

Seznam literatury

AHN, Elise. Login "A Region Divided/United: Language Policy Developments in the European Union." *University of Pittsburgh* [online]. 2007 [2021-3-10]. Dostupné z: <http://aei.pitt.edu/7679/>

BALDAUF, Richard B. Language planning: Corpus planning. *Annual Review of Applied Linguistics*. 1989, 10, 3-12.

BALDAUF, Richard B. Rearticulating the case for micro language planning in a language ecology context. *Current Issues in Language Planning*. 2006, 7(2-3), 148

BALDAUF, Richard B. a Anthony LIDDICOAT. *Language planning and Policy. Language Planning in Local Contexts*. Bristol: Multilingual Matters Ltd, 2008. ISBN 9781847690647

BROEDER, Pete a Waldemar MARTYNIUK. *Language education in Europe: The Common European Framework of Reference*. Boston: Springer, 2008. ISBN 978-0-387-32875-1.

BRONEC, Jiří. Motivace ve výuce cizích jazyků. In: Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. A, Řada jazykovědná. Brno: Masarykova univerzita, 1991, s. 83-91. ISBN 80-210-0362-6.

BOURDIEU, Pierre. *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press, 1991. ISBN 0745600972.

CHUA, Catherine Siew Kheng a Richard B BALDAUF, HINKEL, Eli, ed. Micro Language Planning. *Handbook of Research in Second Language Learning and Teaching Volume II*. New York: Routledge, 2011, s. 936-951. ISBN 9780415998727.

COMMON EUROPEAN FRAMEWORK OF REFERENCE FOR LANGUAGES: LEARNING, TEACHING, ASSESSMENT. *Council of Europe* [online]. [cit. 2021-4-08]. Dostupné z: <https://rm.coe.int/16802fc1bf>

Communication from the commission to the council, the european parliament, the economic and social committee and the committee of the regions. *Commission of the european communities* [online]. 2003 [2021-4-08]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0449:FIN:en:PDF>

Conclusions on multilingualism and the development of language competences: education, youth, culture and sport council meeting. *Council of the European Union* [online]. Brusel, 2014 [cit. 2021-4-08]. Dostupné z: https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/142692.pdf

Consolidated version of the treaty establishing the european community. *Refworld* [online]. [2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.refworld.org/docid/3ae6b39c0.html>

COOPER, Robert Leon. *Language Planning and Social Change*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. ISBN 0521336414.

CRYSTAL, David. *The Cambridge Encyclopedia of Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

CRYSTAL, David. *English as Global Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003, ISBN 0-521-53032-6.

DE SWAAN Abram, Endangered languages, sociolinguistics, and linguistic sentimentalism. *European Review*. 2004, 12(4), 567-580.

DHIR, Krishna S. a Abiodun GOKE-PARIOLA. The Case for Language Policies In Multinational Corporations. *Corporate Communication: An International Journal*. 2002, 7(4), 241-251.

Document 12012P/TXT: Listina základních práv Evropské unie. Eur-lex [online]. 2012 [2021-4-08]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT>

DOYLE, Howard. What is ELF: Finding Discursive Focus for English-as-a-Lingua-Franca Debate. *Research Reports of The Department of International Studies*. 2013, 14, 19-38.

EARLEY, P. Christopher a Cristina B. GIBSON. *Multinational Work Teams A New Perspective* [online]. New York: Routledge, 2002 [cit. 2021-5-4]. ISBN 9781410604859. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781410604859>

FISHMAN, Joshua. *Bilingualism in the barrio*. Bloomington: Indiana University Press 1971. ISBN 0877501564.

FIXMAN, Carol S. The foreign language needs of U.S.-based corporations. *Foreign Language in the Workplace. Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 1990, 511, 25-46

GRADDOL, David. *English Next: Why Global English may mean the end of 'English as a Foreign Language'*. Milton Keynes: The English Company (UK) Ltd, 2006. ISBN 0863559999.

HAUGEN, Einar. Planning for a Standard Language in Modern Norway. *Anthropological Linguistics*. 1959, 1(3), 8.

HAUGEN, Einar. Лингвистика и языковое планирование. *Новое в лингвистике*. 1975, 7, 441–472.

HOLDEN, Nigel. *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*. Harlow; New York: Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 027364680X.

ISAEV, Michail. *Языковое строительство как один из важнейших экстралингвистических факторов развития языка*. Moskva: Izdatelstvo Nauka, 1968.

JENKINS, Jennifer. *English as a lingua franca: Attitude and identity*. Oakland: Oxford University Press, 2007. ISBN 0194422372.

JENKINS, Jennifer. *World Englishes: a resource book for students*. London: Routledge, 2009. ISBN 0415466121.

JOHNSON, David Cassels (2013). Introduction: Ethnography of language policy. *International Journal of the Sociology of Language*. 2013, 232, 1-12.

KAPLAN, Robert B. a Richard B. BALDAUF. *Language Planning and Policy in Europe* Vol. 2: The Czech Republic, The European Union and Northern Ireland. Bristol: Channel View Publications Ltd., 2005. ISBN 1853598135.

KAPLAN, Robert B. a Richard B. BALDAUF. *Language Planning from Practice to Theory*. Bristol: Multilingual Matters Ltd, 1997. ISBN 1-85359-372-9

KAROLY, Adrienn. 2008, Language Policy in the European Union. *Eger Journal of English Studies*. 2008, 6, 125-141.

KIRKPATRICK, Andy. World Englishes: Implications for International Communication and English Language Teaching. *Language in Society*. 2007, 38(4), 537-538.

KOSYREVA Marina. Globalization of the english language: reasons and consequences. *Филологические науки. Вопросы теории и практики*. 2017, 7(73), 138-140.

Kvalita lidských zdrojů: Vzdělávání. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-3-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-2108-06-v_letech_2000_az_2005-2_2_vzdelavani

MURATA, Kumiko a Jeniffer JENKINS. *Global Englishes in Asian contexts*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009. ISBN 978-0-230-22102-4.

NAHIR, Moshe. Language Planning Goals: A Classification. *Language Problems and Language Planning*. 1984, 8(3), 294-327.

NEKVAPIL, Jiří. From Language Planning to Language Management. *Sociolinguistica - International Yearbook of European Sociolinguistics*. 2006, 20, 92-105

NEKVAPIL, Jiří a Marek NEKULA. On Language Management in Multinational Companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*. 2006, 7(2-3), 307-327.

NIKOLSKIY, Leonid. Language Development Forecasting and Planning. In: CfP: 7th International Congress on VET Research. *ESA* [online]. 2021 [2021-3-10]. Dostupné z: <https://www.europeansociology.org/cfp-7th-international-congress-vet-research>

OPEC Statute. *Opec* [online]. [2021-4-10]. Dostupné z:
https://www.opec.org/opec_web/en/publications/345.htm

Oxford English Dictionary [online]. Oxford, Oxford University Press, 2021 [2021-04-07].
Dostupné z: <https://www.oed.com/>

PARUPALLI Srinivas Rao. The role of english as a global language. *Research Journal Of English (RJOE)*, 2019, 65-79.

POP, Mirabela. Globalization of English. *The Economist*, 2001, 190, 850-854.

Publications Office of the EU: Promoting language learning and linguistic diversity. *Publications Office of the European Union* [online]. 2006 [2021-4-08]. Dostupné z:
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b3225824-b016-42fa-83f6-43d9fd2ac96d>

QUIRCK Randolph a Henry WIDDOWSON. *English in the World: Teaching and Learning the Language and Literatures*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985. ISBN 0 521 30483 0.

RAHMAN, Sayeedur. ELT, ESP and EAP in Bangladesh: an overview of the status and the need for English. *The Asian EFL Journal*, 2015, 88, 59-96.

Research for cult committee - european strategy on multilingualism - policy and implementation at the eu level. *European Parliament* [online]. 2016 [2021-4-08].
Dostupné z:

https://www.ecml.at/Portals/1/resources/Articles%20and%20publications%20on%20the%20ECML/Saville_implementation%20of%20European%20strategy%20on%20multilingualism%20summer%202016.pdf?ver=2016-12-09-154322-903age-en

RICENTO, Thomas. *An introduction to language policy: Theory and method*. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2005. ISBN 1405114983.

SCHIFFMAN, Harold. *Linguistic culture and language policy. (The politics of language.)* Milton: Routledge, 1998. ISBN 0415184061.

SCHNEIDER, Edgar. *Postcolonial English: Varieties Around the World*. New York: Cambridge University Press, 2007. ISBN 0521539013.

SEIDLHOFER, Barbara. Research perspectives on teaching English as a lingua franca. *Annual Review of Applied Linguistics*. 2004, 24(1), 209-239.

SEIDLHOFER, Barbara. *Understanding English as a lingua franca*. Oxford: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-437-500-9.

SOWDEN, Colin. ELF on a mushroom: the overnight growth in English as a Lingua Franca. *ELT Journal*, 2018, 66(1), 89–96.

SPOLSKY, Bernard. *Language policy: Key topics in sociolinguistics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. ISBN 0 521 80461.

TANGE, Hanne a Jakob LAURING. Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management*. 2009, 13(3), 218-232.

VAARA, Eero, Janne TIENARI, Rebecca PIEKKARI a Risto SANTTI. Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of Management Studies*. 2005, 42(3), 596-623

VAN PARIJS PHILIPPE. Cultural diversity versus economic solidarity. In: Seventh Franqui Colloquium. Paris: De Boeck Universities. 2003.

The English effect: The impact of English, what it's worth to the UK and why it matters to the world. *British council* [online]. [2021-4-08]. Dostupné z: <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/english-effect-report-v2.pdf>

The most spoken languages worldwide in 2021. *Statista* [online]. [cit. 2021-4-5]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/266808/the-most-spoken-languages-worldwide/>

Why proper English rules OK [online]. 2021 [2021-4-08]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/3ac0810e-d0f0-11df-a426-00144feabdc0>

YASUKATA, Yano. World Englishes in 2000 and beyond. *World Englishes*. 2001, 20(2), 119-131.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Šíření angličtiny jako světového jazyka	12
Obr. 2 Kachrův (1985) tří kruhový model anglicky mluvících ve světě	20
Obr. 3 Čtyři fáze a deset úrovní makro a mikro plánování	28
Obr. 4 Dimenze v hodnocení jazykové politiky	33
Obr. 5 Fáze jazykového managementu.....	37
Obr. 6 Personální struktura společnosti Nestlé Česko s.r.o. v ČR a SR	43
Obr. 7 Rozdělení podle národnosti v hlavních sídlech ČR a SR	44
Obr. 8 Geografická rozmanitost respondentů.....	48
Obr. 9 Věk zaměstnanců	49
Obr. 10 Jazykové dovednosti angličtiny zaměstnanců	50
Obr. 11 Hodnocení pocitů během komunikace v cizím jazyce	51
Obr. 12 Nejvhodnější způsob komunikace	52
Obr. 13 Znalostí cizích jazyků	53
Obr. 14 Němčina v soukromém a pracovním životě.....	54
Obr. 15 Slovenština a ruština v soukromém a pracovním životě.....	55
Obr. 16 Francouzština a španělština v soukromém životě	56
Obr. 17 Analýza nedorozumění přes různé komunikační kanály.....	58
Obr. 18 Otázka 13: „Jak často se potýkáte se situacemi, že nerozumíte / druzí Vám nerozumí kvůli cizímu jazyku?“ [Telefonicky].....	59
Obr. 19 Otázka 11: „Jaký způsob komunikace je pro Vás nejvhodnější, když máte mluvit cizím jazykem?	60
Obr. 20 Otázka 6: „Komunikace v cizím jazyce je pro Vás výzvou, či příležitostí?“61	

Obr. 21	Otázka 14: „Co bývá důvodem nedorozumění u Vás?“	61
Obr. 22	Nedostatečná slovní zásoba jako důvod nedorozumění	63
Obr. 23	Přízvuk jako důvod nedorozumění	63
Obr. 24	Pozitivní zážitky	64
Obr. 25	Nedostatečná slovní zásoba oponenta jako důvod nedorozumění	64
Obr. 26	Nejasně formulované myšlenky jako důvod nedorozumění.....	65
Obr. 27	Nedostatek informací jako důvod nedorozumění	63
Obr. 28	Technické důvody jako důvod nedorozumění	65
Obr. 29	Nedostatek neverbální komunikace jako důvod nedorozumění	66
Obr. 30	Výskyt kritických situací	66
Obr. 31	Prezentace a schůzky vedené v anglickém jazyce.....	67
Obr. 32	Vznik kritických situací kvůli jazykovému bariéru	68
Obr. 33	Nedorozumění během dovolené nebo mimo pracovní dobu	68
Obr. 34	Otázka 16: „Zda se Vám, že nerozumíte interním důležitým dokumentům, které jsou v cizím jazyce?“	69
Obr. 35	Otázka 17: „Chybí Vám překlad nějakých důležitých interních dokumentů?“	70
Obr. 36	Otázka 18: „Pokud máte takové dokumenty, které to jsou?“	70
Obr. 37	Chybějící překlad školení	71
Obr. 38	Složitý obsah dokumentů	71
Obr. 39	Neporozumění odborným dokumentům	72
Obr. 41	Neporozumění místně vydaným dokumentům	72
Obr. 42	Otázka 19: „Jaká je míra porozumění verbálním projevům nadřízených nebo kolegům, pokud mluví cizím jazykem?“	73
Obr. 43	Zastoupení v komunikaci.....	73

Obr. 44 Otázka 20: „Jak se zlepšujete v cizích jazycích?“	74
Obr. 45 Způsoby zlepšení jazykových znalostí.....	75
Obr. 46 Otázka 21: „Co Vás motivuje ke zlepšování vašich znalostí cizích jazyků?“	76
Obr. 47 Motivace na základě lepších pracovních příležitostí.....	76
Obr. 48 Motivace na základě poznání jiných kultur a národností.....	77
Obr. 49 Motivace na základě poznání jiných kultur a národností.....	77
Obr. 50 Nedostatek času jako jeden z demotivačních faktorů.....	78
Obr. 51 Dotazované, kterých nic neodrazuje od zlepšování	78
Obr. 52 Lenost jako demotivační faktor.....	78
Obr. 53 Nevyužitelnost jazyka v praxi jako demotivační faktor.....	79
Obr. 54 Stres a negativní zkušenosti jako demotivační faktory	79
Obr. 55 Nepodpora zaměstnavatele jako demotivační faktor	79

Seznam příloh

Příloha 1 Struktura dotazníku	98
-------------------------------------	----

Příloha 1 Struktura dotazníku

1. Vaše pohlaví / Your gender

2. Váš věk / Your age

Autorka zvolila následující věkové rozdělení:

- 18-26
- 27-35
- 36-49
- více jak 50 / over 50

3. Z jaké země pocházíte? / Where are you from?

4. Jaký jazyk je Váš rodný jazyk? / What is your native language?

5. Jaké jste národnosti? / What is your nationality?

6. Komunikace v cizím jazyce je pro Vás výzvou, či příležitostí? / How do you feel when you communicate in a foreign language?

U dané otázky byli předloženy odpovědi. Taky bylo možné uvést i vlastními slovy:

- Výzva / Challenge
- Stresující / Stressful
- Nervózní / Nervous
- Příležitost / Opportunity
- Jsem nadšený / I'm excited
- Těším se / Enjoyable
- Uveďte vlastní hodnocení / Your own feeling

7. Ohodnoťte své jazykové dovednosti angličtiny / Please evaluate your English language skills

Výběr odpovědí podle škály:

- A1 – začátečník / Beginner
- A2 – pokročilý začátečník / Elementary
- B1 – středně pokročilý / Intermediate
- B2 – vyšší pokročilý / Upper intermediate
- C1 – vysoce pokročilý / Advanced
- C2 – expert / Proficiency

8. Jaké další cizí jazyky ovládáte? / Which foreign languages do you speak?
9. Jakými jazyky mluvíte často / na denní bázi v práci? Which languages do you speak at work every day?
10. Jakými jazyky mluvíte často/na denní bázi v osobním životě? / Which languages do you speak every day in your private life?
11. Jaký způsob komunikace je pro Vás nejpohodlnější, když máte mluvit cizím jazykem? / If you have to communicate in a foreign language, which method do you prefer?

Nabízené varianty odpovědí s možností přidání vlastní varianty:

- SMS
 - Telefonicky / Telephone call
 - Email
 - Osobně / Face-to-face
 - Nechávám vést ten rozhovor na někoho jiného / Leave the communication to someone else
 - Jiný způsob / Other
12. Ohodnoťte úroveň stresu, když máte komunikovat v cizím jazyce? How stressful is communication in a foreign language for you?

Byli předloženy následující komunikační kanály:

- Telefonicky / Call
- Email
- SMS
- Osobně / Face to face

Zároveň každý z nabízených kanálů bylo nutné ohodnotit na stupnici od 1 do 5, když 1 - žádný stres /, 5 - velmi stresově / When 1 - relaxed, 5 - very stressful

13. Jak často se potýkáte se situacemi, že nerozumíte/ druzí Vám nerozumí kvůli cizímu jazyku? How often are you in situations where there is a misunderstanding because of a foreign language?

Byli předloženy stejné komunikační kanály, které se hodnotili na stupnici od 1 do 5, když 1 - nejsou takové situace / no such situation, 2 - zřídka / barely, 3 - občas / sometimes,

4 - často / frequently, 5 - vždycky / all the time

14. Co bývá důvodem nedorozumění u Vás? / What are the reasons for misunderstanding in your case?

15. Prosím, popište svoji nejvíce kritickou situaci během komunikaci v cizím jazyce, kterou si vzpomenete. Uveďte používaný jazyk / Please describe the important situation involving communication in a foreign language? Please specify language

U dané otázky se použilo ocenění podle škály od 1 do 5, kde 1 – nerozumí vůbec, 5 – vždy rozumím dobře a všemu. Do čtvrté části patří otázky:

16. Zda se Vám, že nerozumíte interním důležitým dokumentům, které jsou v cizím jazyce? / Have you ever had a problem understanding an important internal document?

17. Chybí Vám překlad nějakých důležitých interních dokumentů? / Have you ever seen important documents that were not translated in your language?

18. Pokud máte takové dokumenty, které to jsou? / If you have such documents, please specify them

19. Jaká je míra porozumění verbálním projevům nadřízených nebo kolegům, pokud mluví cizím jazykem? / How well do you understand verbal communication with your manager or colleagues who speak in foreign language?

U dané otázky použila se stupnice od 1 do 5, když 1 - nerozumím vůbec, 2 - rozumím částečně, 3 - rozumím s výjimkou speciálních terminu, 4 - rozumím skoro všemu, 5 - vždy rozumím dobře a všemu /// Where 1 - I don't understand at all, 2 - I understand partially, 3 - I understand except for special terms, 4 - I understand almost everything, 5 - I always understand well and everything

20. Jak se zlepšujete v cizích jazycích / How do you improve your language skills?

Byli předloženy následující odpovědi s možností přidání vlastní varianty:

- Chodím na doučování, kurzy / Tutoring, courses, etc.
- Poslouchám podcasty, radio, hudbu / Listen to podcasts, radio, music
- Dělán cvičení v cvičebnici a online / Do exercises in a book or online
- Využívám příležitosti komunikace v práci nebo ve škole/ Take an opportunity of communication at school / work
- Koukám na filmy a videa / Watch movies and videos
- Nedělám nic / I do nothing
- Jiná / Other

21. Co Vás motivuje ke zlepšování vašich znalostí cizích jazyků? / What motivates you to improve your language skills?

22. Co Vás odrazuje od zlepšování vašich znalostí cizích jazyků? / What discourages you from improving your language skills?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Anna Alekseeva		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Jazyková politika a jazykový management ve výrobní a logistické praxi		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.		
KATEDRA	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	104		
POČET OBRÁZKŮ	55		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce je zaměřená na analýzu jazykové politiky a jazykového managementu ve výrobním podniku. Cílem je zanalyzovat problematiku jazykové politiky v mezikulturním prostředí a na základě praktického výzkumu navrhnout řešení ke zlepšení komunikačních procesů a nastavení jazykové politiky u vybrané firmy.</p> <p>Teoretická část shrnuje poznatky jazykového plánování a jazykového managementu. Součástí teoretických poznatků je analýza jazykové situace v EU a ČR.</p> <p>Praktická část je věnovaná analýze zjištěných dat pomocí dotazníkového šetření. Analýza je rozdělená do 5 částí. Výstupy analýzy jsou shrnuty a následně jsou navržena doporučení ke zlepšení jazykové situace a jazykové politiky společnosti.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Jazykový management, jazyková politika, jazykové plánování, kritické situace.
----------------------	-------------------------------------------------------------------------------

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Anna Alekseeva		
FIELD	6208T088 Business Administration and Operations		
THESIS TITLE	Jazyková politika a jazykový management ve výrobní a logistické praxi		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.		
DEPARTMENT	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	104		
NUMBER OF PICTURES	55		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This master thesis is focused on the analysis of language policy and language management in a manufacturing company. The purpose of it is to analyze the issue of language policy in an intercultural environment and based on practical research to propose solutions to improve communication processes and language policy in the chosen company.</p> <p>The theoretical part summarizes basic notions related to language planning and language management. The</p>		

	<p>Theoretical part also contains current analysis of the language situation in the EU and in Czech Republic.</p> <p>The practical part is devoted to the analysis of the data gathered by a survey. The analysis is split into 5 parts. The results of analysis are summarized and recommendations are further proposed to improve the language situation and language policy of the company.</p>
KEY WORDS	<p>Language management, language policy, language planning, critical situations.</p>