

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Jazyková politika a jazykový management v korporátní praxi Diplomová práce

Bc. Nella Čmejrková

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



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Nella Čmejková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Jazyková politika a jazykový management
v korporátní praxi**

Cíl: Diplomová práce se zaměřuje na téma jazykové politiky a jazykového managementu v korporátním prostředí. Cílem práce je analyzovat jazykovou politiku v rámci vybraného mezinárodního útvaru společnosti působící v bankovním sektoru. Na základě výsledku analýzy stanovit závěrečná doporučení pro zlepšení procesů řízení podniku. Teoretická část je zaměřena na definici základních pojmů jako je jazykové plánování, jazyková politika, jazykový management, korporátní kultura. Praktická část diplomové práce se zaměřuje na propojení teoretických znalostí s praktickými na základě terénního výzkumu ve vybraném útvaru firmy.

Rámcový obsah:

1. Teoretická část- teorie jazykové politiky a jazykového managementu, definice základních pojmů v této oblasti, jazykové právo, jazyková politika v České republice, jazyková politika v EU, stanovení výzkumné otázky/hypotézy
2. Metodologická část- terénní výzkum ve vybraném mezinárodním útvaru firmy- pozorování, rozhovory, dotazníkové šetření
3. Praktická část- situační analýza vybraného útvaru, vyhodnocení zjištěných dat terénního výzkumu z pohledu jazykové politiky a managementu, závěrečná doporučení pro zlepšení řízení vybraného útvaru

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. NEKVAPIL, Jiří; SHERMAN, Tamah. Jazykový management a teorie jazykového managementu. [online]. 2014. Dostupné z: http://languagemanagement.ff.cuni.cz/system/files/documents/SaS-75-2014-4_Nekvapil-Sherman_245-254.pdf.
2. KIMURA , Goro Christoph; FAIRBROTHER, Lisa. *A Language Management Approach to Language Problems: Integrating Macro and Micro Dimensions*. Amsterdam: John Benjamins, 2020. 273 s. ISBN 978-90-27-20547-6.
3. SLOBODA, Marián. Transition to super-diversity in the Czech Republic: its emergence and resistance. [online]. 2016. Dostupné z: https://www.academia.edu/22249222/Transition_to_super_diversity_in_the_Czech_Republic_its_emergence_and_resistance.
4. SHERMAN, Tamah; NEKVAPIL, Jiří. *English in Business and Commerce: Interactions and Policies*. Berlin: Walter de Gruyter, Inc., 2018.
5. NEKVAPIL, Jiří; SHERMAN, Tamah. Managing superdiversity in multinational companies. [online]. 2018. Dostupné z: http://languagemanagement.ff.cuni.cz/system/files/Nekvapil_Sherman_Managing%20Superdiversity_Chapter_23_PROOFS.pdf.
6. SHERMAN, Tamah. Researching language management in Central Europe: Cultivation, social change and power. [online]. 2020. Dostupné z: http://languagemanagement.ff.cuni.cz/system/files/documents/Sherman_LM%20in%20Central%20Europe.pdf.

Datum zadání diplomové práce: únor 2023

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2024

L. S.

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2023

Bc. Nella Čmejrková
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

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

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2023

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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) směrnici 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 prací 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 5.1.2024

Ráda bych v první řadě poděkovala Mgr. Dagmar Sieglové, M.S.Ed., Ph.D., za vedení práce, její podnětné rady a připomínky, lidský přístup, věnovaný čas, ochotu a trpělivost. Dále děkuji panu doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D., Ph.D. za vedení předmětu Diplomového semináře. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovali.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teorie jazykové politiky a jazykového managementu	9
1.1 Definice základních pojmů v této oblasti	9
1.2 Jazyková politika	12
1.3 Jazykové plánování.....	15
1.4 Jazykový management.....	17
1.5 Jazykový management v korporacích	21
1.6 Jazykové právo	22
1.7 Mnohojazyčnost	23
1.8 Shrnutí.....	28
2 Metodická část práce	29
2.1 Představení zkoumaného subjektu	29
2.2 Metodika terénního výzkumu	31
3 Analýza dat	33
3.1 Vyhodnocení zjištěných dat terénního výzkumu z pohledu jazykové politiky a managementu	33
3.2 Závěrečná doporučení pro zlepšení řízení vybraného útvaru	68
Závěr	71
Seznam literatury	72
Seznam obrázků a tabulek.....	74
Seznam příloh	75

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČSÚ Český statistický úřad

EJP Evropské jazykové portfolio

EU Evropská Unie

FL cizí jazyk

L1 první jazyk

L2 druhý jazyk

Úvod

Jazyk je nedílnou součástí komunikace a hraje klíčovou roli při utváření každodenních interakcí. V návaznosti na růst počtu firem se zahraničním působením, roste význam jazykové politiky a jazykového managementu. Efektivní nastavení jazykové politiky a jazykového managementu v rámci jednotlivých firem může zvýšit spokojenost jak zaměstnanců, tak zákazníků, a tím zlepšit celkový výkon firmy.

Tato diplomová práce analyzuje jazykovou politiku v rámci vybraného mezinárodního útvaru společnosti působící v bankovním sektoru. Dále analyzuje přístupy k jazykovému managementu a jejich účinnost při dosahování cílů organizace. Hlavním cílem práce je na základě výsledků analýzy stanovit závěrečná doporučení pro zlepšení procesů řízení podniku. Pro účely této diplomové práce bude popisovaná společnost označena jako firma XY.

Teoretická část práce je zaměřena na definici základních pojmů jako je jazykové plánování, jazyková politika a jazykový management. Praktická část diplomové práce se zaměřuje na propojení teoretických znalostí s praktickými na základě terénního výzkumu ve vybraném útvaru firmy. Výsledky terénního výzkumu přispějí k hlubšímu pochopení role jazyka v korporátní praxi. Výzkum bude prováděn formou pozorování, rozhovorů s manažery a také pomocí strukturovaného dotazníku. Následně budou výsledky vzájemně komparovány. Nedílnou součástí práce je metodologická část, jejíž cílem je přiblížení metod prováděných během praktické části této diplomové práce. V závěru práce jsou popsána doporučení pro firmu XY, jak zlepšit jazykovou politiku a strategii jazykového managementu.

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě absolvování nepovinné praxe v rámci magisterského studia. Praxe byla vykonávána v korporátní společnosti působící v bankovním sektoru. Díky praxi měla studentka možnost získat potřebné informace, znalosti a dovednosti pro psaní této diplomové práce. Následně jí byla poskytnuta podpora v rámci tvorby diplomové práce, což studentku motivovalo ke zvolení tohoto tématu.

1 Teorie jazykové politiky a jazykového managementu

V globalizovaném světě je důležité správné nastavení jazykové politiky a jazykového managementu, proto se předkládaná diplomová práce věnuje právě tomuto tématu. Konkrétně správnému nastavení jazyka v korporátním prostředí. V rámci první kapitoly této diplomové práce se nachází definice základních pojmů v oblasti jazykové politiky a jazykového managementu. Dále je v první kapitole teoreticky popsán současný stav nastavení jazykové politiky v Evropské Unii a také v České republice. V neposlední řadě se v kapitole odkrývá téma superdiverzity a také problematika správného nastavení jazykového managementu v korporátních společnostech.

1.1 Definice základních pojmů v této oblasti

Pro komplexní výklad probíraného tématu je nutné definovat základní pojmy v dané oblasti. Mezi tyto pojmy spadá jazyková politika, jazykové právo, jazykový management a plánování. Vzájemné propojení těchto pojmů je důležité pro úspěšné překonávání jazykových výzev v různých oblastech života, a proto je nezbytně nutné správně porozumět definovaným pojmům. V průběhu této diplomové práce budou jednotlivé pojmy definovány více do detailů, nicméně nejprve je potřeba uvést definice základní.

Jazyková politika je mezioborová akademická oblast, která nemá jednotnou definici, což vyplývá z odborných článků věnujících se této oblasti. Například podle Kaplana a Baldaufa *„Jazyková politika je soubor myšlenek, zákonů, předpisů, pravidel a praktik, jejichž cílem je dosáhnout plánované jazykové změny ve společnostech, skupině nebo systému“* (1997, 3)

Výše uvedenou definici lze považovat za velmi zjednodušenou, neboť nám neposkytuje přesnou informaci k výkladu daného pojmu, nicméně pro lepší pochopení celé problematiky je výše uvedená definice dostačující. Jelikož se předkládaná diplomová práce věnuje tématu jazykové politiky více do detailů, je zapotřebí vnést pohled a definice dalších autorů.

Například dle Koutného a Nowáka lze jazykovou politiku definovat jako soubor oficiálních a veřejně deklarovaných aktivit regulující konkrétními legislativní akty

užívání jazyka či jazyků či jednotlivých jazykových prvků, tvarů, kódů nebo variet v jednotlivých oblastech veřejného života daného státu (2011).

Tento pojem pro svou neurčitost může zahrnovat mnoho prvků a zasahovat do mnoha částí lidského života. Označující jakýsi soubor různých činností, které se projevují často v legislativní aktivitě a jehož primárním cílem je nastolit cílené jazykové změny v jednotlivých oblastech veřejného života určitého státu.

Jazykové plánování je zaměřeno na stabilizaci jazykového chování společnosti nebo nějakého sociálního útvaru. Neústupný, který se blíže věnuje teorii jazykového plánování, tvrdí *„Jakýkoli akt jazykového plánování by měl začít od analýzy jazykových problémů objevujících se v konkrétních promluvách, a plánovací proces by neměl být považován za ukončený, dokud nebude dosaženo odstranění těchto problémů v konkrétních promluvách“* (1994, str. 51).

Teorie **jazykového managementu** je širší pojem pro jazykový management. Teorie jazykového managementu byla definována v 80. letech 20. století autory Jiřím Václavem Neústupným a Björnem H. Jernuddem (zdroj: Jazykovědné sdružení České republiky, 2009). Jazykový management pojednává o řízení jazykových služeb, jako jsou překlad či tlumočení, a zahrnuje také správu jazykových kompetencí zaměstnanců v rámci společnosti. Správné využití jazykového managementu vede k funkční a efektivní mezinárodní spolupráci.

Účelem jazykového managementu je zajištění účinného dorozumívání a minimalizace rizik spojených s nedostatečnou znalostí jazyka. Nekvapil a Shermanová (2014) definují opatření, která eliminují rizika nepochopení, jimž může být vytváření plánů jazykového rozvoje, stanovení cílů pro jazykovou kompetenci zaměstnanců, poskytování jazykových školení a využívání technologií, které usnadňují komunikaci. Jazykový management slučuje jazykové plánování, které se zaměřuje na mezo (institucionální) a makro (národní a mezinárodní) úroveň. Považuje chování lidí jako důležitou zpětnou vazbu pro tvorbu jazykových politik.

Dalším důležitým pojmem v této problematice, který je potřeba definovat, je pojem jazykové právo. **Jazykové právo** reguluje používání jazyků v různých situacích. Skládá se z právních a regulačních pravidel. Jeho různé aspekty zahrnují například úřední jazyk, jazykovou rovnost, ochranu menšinových jazyků, práva na jazykové

vzdělání, překlad a tlumočení. Dále je vhodné uvést výklad pojmu jazykové právo z pohledu Gladkové a Vačkové (2013), které definují jazykové právo jako obor zabývající se pravidly, standardy a zvyklostmi využívání jazyka v různých oblastech lidské činnosti. Jazykové právo je ve své podstatě implementace jazykové politiky nebo jazykového managementu v praxi.

Superdiverzita se dotýká mnoha oblastí společnosti. Superdiverzita se v mezinárodní sociolingvistice stala populárním termínem, postihujícím prohlubující se jazykovou, komunikační a sociokulturní diverzitu evropských zemí (Nekvapil, Sherman, 2018). V superdiverzní společnosti se potýkáme s mnoha jazyky, nářečím a kulturami, ale i různými životními zkušenostmi jednotlivců a komunit v rámci společnosti, což může přinést problémy pro jazykové právo. Například, může být obtížné určit, které jazyky by měly být uznány jako oficiální nebo jak podporovat menšinové jazyky a kultury.

Superdiverzita také vzbuzuje otázky ohledně ochrany jazykových práv jednotlivců. V mnohojazyčných společnostech je klíčové zajistit rovný přístup k informacím a službám v mateřském jazyce a zabránit diskriminaci na základě jazyka či mluvy. Je tedy důležité si uvědomit, že superdiverzita přináší jak kulturní bohatství a obohacování, tak i nutnost adaptovat se a vytvořit nové právní a institucionální rámce, které zajistí rovnost a ochranu práv pro všechny obyvatele bez ohledu na jazyk a kulturu.

Posledním pojmem, který je definován v rámci této podkapitoly je pojem **nadnárodní korporace**. Nadnárodní korporace, lze je také označit pojmem mezinárodní korporace, jsou velké společnosti, které provozují své podnikání v několika zemích. Mezinárodní korporace obvykle mají mateřskou společnost v jedné zemi a v dalších zemích dceřiné společnosti nebo pobočky. Mezinárodní společnosti obchodují s produkty nebo službami na celosvětové úrovni.

Díky svému vlivu mohou mít nadnárodní korporace významný dopad na politiku a ekonomiku zemí, kde působí. Některé z těchto společností mohou také vyvolávat kontroverze v souvislosti se vztahy s vládami, lidmi nebo životním prostředím v zemích, kde podnikají. Dle odborníků Wouters a Chané (2015, 225) „*Nadnárodní korporace přispívají k ekonomickému a technologickému rozvoji společnosti.*“

1.2 Jazyková politika

Jazyková politika může být chápána ve dvou úrovních. Dle Slobody (2017) je první úroveň chápání souhrn všech aktivit, které se týkají jazyka, jeho podoby, fungování a prestiže. V druhé úrovni se jazyková politika chápe jako souhrn oborů sociolingvistiky a aplikované lingvistiky.

V rámci první úrovně jsou aktivity prováděny s využitím veřejné moci, tedy s pravomocí autoritativně rozhodovat o právech a povinnostech osob a organizací. Tento výklad pojmu odpovídá běžnému chápání politiky v češtině, v anglickém jazyce pojem „politics“. V druhé úrovni lze jazykovou politiku chápat jako souhrn plánování cílů a činností, dohodnutých nebo zvolených určitou skupinou lidí nebo organizací. Tento výklad odpovídá anglickému termínu „policy“.

Lze konstatovat, že jazyková politika v úzkém smyslu má specifický cíl, na rozdíl od jazykové politiky v druhém smyslu. Tento cíl se projevuje v předem stanovených výstupech, které jsou měřitelné pomocí realizace. Výsledky představují faktické změny oproti předchozímu stavu, které vznikly díky realizaci jazykové politiky. Vedle stanovení cílů a výstupů jazyková politika často určuje také prostředky, které mají být použity k dosažení těchto cílů. Důležitou součástí jazykové politiky je jazykové právo, které je definováno následujícím odstavci.

Dále je nutností definovat rozdělení jazykové politiky. Ta lze rozdělit do tří úrovní:

- a) Makroúroveň
- b) Mezzoúroveň
- c) Mikroúroveň

Makroúroveň jazykového plánování se vztahuje k národní či mezinárodní úrovni. Co se týče národní úrovně, jedná se o jednotlivé státy. Na mezinárodní úrovni lze uvést například ustanovení zavedené v Evropské Unii. Potřebná stanoviska jsou zapsána ve strategických dokumentech jednotlivých států či nadnárodních institucí. Na makroúrovni se definují základní jazykové politiky a směrnice s cílem podpořit a udržet jazykovou rozmanitost a komunikaci. Tento proces zahrnuje strategické rozhodování v oblasti vzdělávání a jazykových politik s cílem zlepšit komunikaci mezi různými jazykovými komunitami a usnadnit porozumění mezi různými kulturami a národy.

Mezзоúroveň zahrnuje jazykovou politiku řízenou organizacemi, institucemi a firmami. Jazyková politika se zde projevuje prostřednictvím norem, standardů a směrnic, které si jednotlivé instituce/organizace stanovují. Mezi ně dle Kaplana a Baldaufa (1997) řadíme například banky, školy, obchody, soudy nebo služby. Na této úrovni bude zkoumána vybraná firma XY, která se věnuje bankovnímu sektoru.

Poslední částí je mikroúroveň, která definuje chování na úrovni jednotlivce. Tento vztah se věnuje zejména jazykovému vzdělávání a používání jazyka. Zde není přesně definováno, jaké využití jazyka pro individuální jedince je nejpřínosnější. Někteří jedinci se učí jazyk kvůli cestám do zahraničí, jiní pouze aby si rozšířili obzory. Zároveň je možné se na této úrovni setkat i s jedinci, kteří jazyk nevyužívají či se používání jazyka přímo vyhýbají.

Jazyková politika Evropské unie si zakládá na dodržování různorodosti jazyků ve všech členských zemích unie, také na podpoře mezikulturního dialogu napříč celou Evropskou unií. EU zdůrazňuje význam jazyků jako klíčového aspektu svého kulturního dědictví a aktivně podporuje mnohojazyčnost v rámci svých programů a činnosti orgánů.

Dle informací dostupných na webu Evropské unie (zdroj: European Parliament, www.europarl.europa.eu/portal/en) má EU celkem 24 úředních jazyků jimiž jsou: angličtina, bulharština, čeština, dánština, estonština, finština, francouzština, chorvatština, irština, italština, litevština, lotyšština, maďarština, maltština, němčina, nizozemština, polština, portugalská, rumunština, řečtina, slovenština, slovinština, španělština a švédština (2023). Každý občan EU má právo komunikovat s orgány EU v libovolném úředním jazyce EU a má také nárok na odpověď v konkrétním preferovaném jazyce.

V rámci EU není určen jeden hlavní úřední jazyk, a to z následujícího důvodu. Většina obyvatel EU není dostatečně schopna ovládat jakýkoli z jazyků tak, aby mohli dodržovat zákony EU, využívat všech práv, vyjadřovat se v něm a aktivně se podílet na záležitostech EU.

Před vstoupením do EU jednotlivé země specifikují, který z jejích jazyků bude sloužit jako úřední jazyk v rámci EU. To je oficiálně zaznamenáno v dokumentu

o přistoupení. Přestože v některých zemích je možné využívat více úředních jazyků, ne všechny jsou navrženy jako úřední jazyky EU.

Mnohojazyčnost je považována za základní princip EU. Mnohojazyčnost lze chápat jako úplnou kompetenci a dokonalé zvládnutí jiného jazyka než mateřského. Díky mnohojazyčnosti lze komunikovat bez problému s evropskými občany napříč celou EU. Tato komunikace by měla probíhat v jazyce příjemce, aby se zabezpečila účinná komunikace. Cílem mnohojazyčnosti je udržovat bohatou jazykovou rozmanitost v Evropě či propagace studia cizích jazyků.

Ukotvení multilingvismu je zapsáno v Listině základních práv Evropské unie. Tento samostatný dokument Evropské unie ustanovuje základní práva občanů žijících ve státech EU. Dle této listiny, mimo jiné, Unie respektuje kulturní, náboženskou a jazykovou rozmanitost (Evropská unie, 2023).

V rámci Evropské unie se prohlubuje význam využívání jazyků, a proto se EU snaží usnadnit občanům možnosti studia či práce v zahraničí pomocí podpory nejrůznějšími granty či vzdělávacími programy. Lze mezi ně uvést např. program Erasmus+ (zdroj: European Parliament, www.europarl.europa.eu/portal/en). Program Erasmus+ nabízí mnoho příležitostí pro zlepšení jazykových dovedností díky aktivní účasti na vzdělávacích, výcvikových, mládežnických či sportovních aktivitách v jiné Evropské zemi (2023).

Jazyková politika České republiky vyplývá z nastavené jazykové politiky Evropské unie. Nástroj pro hodnocení jazykových kompetencí je Evropské jazykové portfolio (EJP) (zdroj: <https://ejp.rvp.cz/>). Z Evropského standartu byla vytvořena české verze EJP. Evropské jazykové portfolio je v podstatě dokladem, který dokazuje, jaké cizí jazyky držitel EJP ovládá. Díky EJP dochází k podpoře komunikace v rámci celé Evropy. Dle informací uvedených na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se každé Evropské jazykové portfolio skládá ze tří navzájem propojených částí, jimiž jsou: 1) Jazykový pas, 2) Jazykový životopis, 3) Osobní sbírka jazykových dokladů a prací (2023). V jednotlivých etapách výuky a v průběhu dospívání se používají odlišné verze Evropského jazykového portfolia.

Česká republika využívá i dalších aktivit, které EU podporuje. Mezi ně se řadí například Evropský den jazyků, který se každoročně slaví

dne 26. září (MŠMT, 2022). Hlavním záměrem je informovat veřejnost o důležitosti jazykového vzdělávání, zdůraznit význam jazyků, které se v Evropě používají, a podpořit kontinuální jazykové vzdělávání. Další aktivitou je udílení Evropské jazykové ceny Label (European Commission, 2023). Cena je udělena nejlepšímu projektu v oblasti jazykového vzdělávání. Cílem je podporovat nové aktivity v této oblasti a šířit je mezi odbornou veřejností.

Jazyková politika v České republice je posilována díky zavedení rámcových vzdělávacích programů. Dle online zdrojů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je stanovena povinnost výuky prvního cizího jazyka od třetí třídy základní školy (zdroj: Bílá kniha, Rámcově vzdělávací programy). V některých základních školách se s výukou cizího jazyka začíná již od první třídy. Jako doporučený cizí jazyk se zpravidla volí angličtina. Druhý jazyk se vyučuje nejpozději v osmé třídě (2023). Některé základní školy ovšem začínají s výukou druhého jazyka již dříve, vždy záleží na konkrétní škole.

1.3 Jazykové plánování

Historie jazykového plánování jako akademické disciplíny spadá do konce 60. let 20. století. Mezi hlavní osobnosti, které v této oblasti výrazně působily, patří Joshua A. Fishman (Sociology of language, 1991), Robert L. Kaplan a Richard B. Baldauf (Language Planning: From Practice to Theory, 1997). V rámci historie jazykového plánování lze také zmínit některé významné příklady praktického uplatnění jazykových plánů. Například v Kanadě se v 60. a 70. letech 20. století prosazovala politika dvoujazyčnosti a podpora užívání francouzštiny v anglicky mluvící většině. Podobně v Austrálii se v posledních desetiletích prosazuje podpora užívání domorodých jazyků a jejich začlenění do vzdělávacího systému.

Teorie jazykového plánování vychází z díla Fishmana, Kaplana a Baldaufa, která jazykové plánování rozlišuje mezi dvěma dimenzemi: 1) statusové plánování neboli status planning, 2) korpusové plánování neboli corpus planning. Statusové plánování se zaměřuje na určení jazykového statusu a společenského postavení jazyka. Korpusové plánování se zabývá konkrétními jazykovými prvky, jako jsou slovní zásoba nebo gramatika (Nekvapil, 2010, str. 25).

Jazyková politika a jazykové plánování jsou dva odlišné koncepty, které se týkají otázek spojených s jazyky a jejich užíváním v různých společnostech nebo zemích. Jazyková politika se věnuje politickým rozhodnutím a opatřením, která ovlivňují užívání jazyků v určité společnosti. Mezi taková rozhodnutí spadá určení oficiálního jazyka, jazyková práva a povinnosti obyvatelstva týkající se používání jazyků, nebo podpora jazykové rozmanitosti.

Na druhé straně jazykové plánování se zaměřuje na praktická opatření a strategie pro udržení nebo rozvoj určitého jazyka v dané společnosti. Cílem je vytvořit podmínky pro udržení jazyka, jeho rozvoj a užívání v různých oblastech života, jako jsou například vzdělávání, média, veřejná správa nebo obchod.

Jazyková politika se obecně soustředí na rozhodnutí, která mají dopad na užívání jazyků v celé společnosti. Kdežto jazykové plánování se zaměřuje na praktické kroky a opatření, která pomáhají udržovat nebo rozvíjet určitý jazyk.

Proces jazykového plánování může být rozdělen do několika kroků. Prvním krokem při jazykovém plánování je analýza aktuální situace týkající se jazyků v dané společnosti, zahrnující počet mluvčích, úroveň jazykové diverzity a užití jazyků v různých oblastech života. Na základě této analýzy se poté identifikují cíle jazykového plánování, jako je udržení nebo rozvoj určitého jazyka, podpora jazykové diverzity a zlepšení jazykového vzdělání.

Následně je třeba vybrat strategii jak dosáhnout stanovených cílů, což může zahrnovat například podporu výuky jazyků ve školách, zavedení jazykových kvót v médiích nebo veřejné správě, podporu jazykového výzkumu nebo tvorbu nových slovníků a gramatiky. Po výběru strategie se přistupuje k implementaci opatření, které zahrnují legislativu, vládní politiky, vzdělávací programy a další opatření. Nakonec se hodnotí úspěch implementovaných opatření a zjišťuje, zda byly stanovené cíle dosaženy. Na základě této evaluace se mohou přijmout další kroky k dalšímu rozvoji jazykové politiky a plánování.

Tento proces není přímo přisuzován jednomu konkrétnímu autorovi, ale spíše představuje zobecnění procesu jazykového plánování, který je využíván mnoha odborníky zabývajícími se jazykovou politikou a plánováním.

1.4 Jazykový management

Mezi jazykovým managementem a jazykovým plánováním je provázanost, nikoli rozpor (Kaplan, Baldauf, 1997). Jazykový management dle Neústupného vychází z teorie jazykového plánování. V rámci jazykové politiky se reaguje na nedostatečnou provázanost mezo a makro úrovně s mikro úrovní. Jazykový management tyto úrovně vnímá jako neoddělitelné. Lze tedy říci, že teorie jazykového managementu je komplexnější a věnuje se širšímu rámci, který může být v praxi lépe využitelný.

Z výše uvedeného vyplývá, že analýza konkrétních jazykových problémů na mikro úrovni je klíčovým východiskem při jakémkoli jazykovém plánování napříč všemi úrovněmi. Je třeba si být vědomi, že jazykové problémy mohou mít různé příčiny, a proto je důležité tyto příčiny vyhodnotit v konkrétních promluvách či situacích. Plánovací proces by měl být založen na pečlivé analýze těchto problémů a měl by být průběžný, aby bylo možné sledovat účinnost opatření přijatých k jejich řešení.

V globalizované ekonomice má jazykový management stále větší a větší význam, zejména pro organizace, které se zaměřují na mezinárodní spolupráci, případně pro spolupráci v týmech, které jsou složeny z různých zemí světa. Správné využití jazykových zdrojů může zlepšit komunikaci napříč organizací, zvyšovat produktivitu a posilovat vztahy jak s obchodními partnery, tak s klienty.

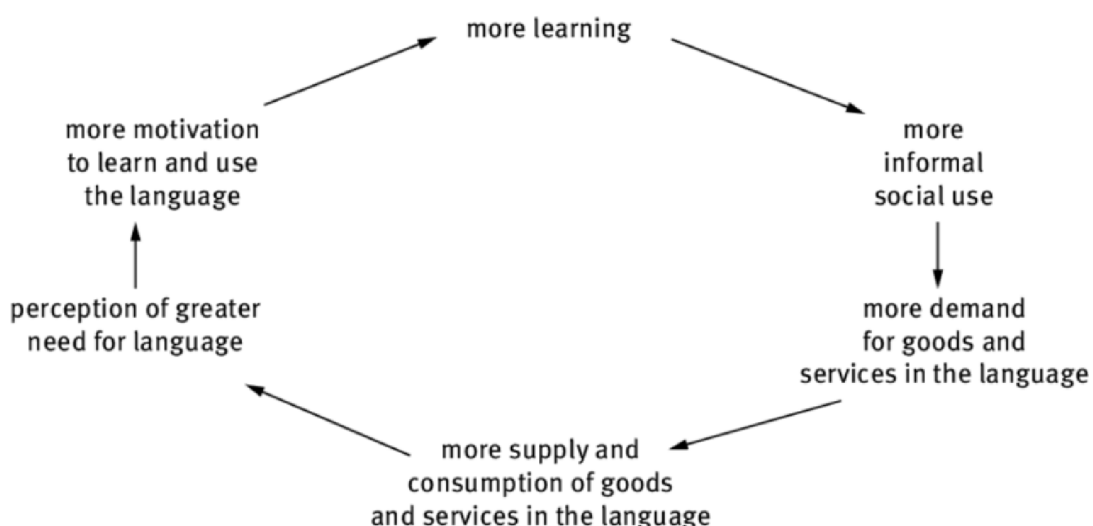
Nekvapil (2010) připomíná model „kateřinského kola“, který v roce 1999 popsal Jürgen Strubell, německý lingvista. V kontextu jazykového managementu pojem Catherine Wheel model (Obr.1) znamená cyklus plánování a realizace jazykové politiky v organizaci. Aby se zajistilo neustálé zlepšování jazykového managementu a jazykových kompetencí organizace, tento cyklus se pravidelně opakuje.

Kateřinské kolo se skládá z následujících bodů:

1. **Analýza potřeb:** V této fázi se zjišťují jazykové potřeby organizace nebo společnosti. Zahrnuje mimo jiné shromažďování údajů o používání jazyka, jazykových znalostech a jazykových preferencích.
2. **Cíle a úkoly:** Na základě analýzy potřeb jsou stanoveny cíle a úkoly, které mají řešit zjištěné jazykové potřeby. Tyto cíle mohou zahrnovat udržení jazyka, posun v jazyce, dvojjazyčnost nebo vícejazyčnost.

3. **Plánování:** V této fázi se vypracovávají strategie a akční plány k dosažení cílů a úkolů jazykové politiky. Může jít o vypracování jazykových osnov, jazykových programů nebo kampaní na podporu jazyka.
4. **Realizace:** V této fázi dochází k vlastní realizaci jazykového plánování a opatření jazykové politiky vypracovaných ve fázi plánování. Může zahrnovat zavedení jazykové politiky ve školách, na pracovištích nebo ve státních institucích.
5. **Monitorování a hodnocení:** V této fázi se hodnotí výsledky jazykového plánování a politických opatření, aby se zjistila jejich účinnost. Může jít o hodnocení úrovně znalosti jazyka, jazykových postojů nebo způsobů užívání jazyka.
6. **Zpětná vazba a revize:** Na základě výsledků monitorování a hodnocení jsou provedeny revize jazykového plánování a politických opatření. To může zahrnovat úpravu jazykových osnov, zavedení nových jazykových politik nebo vývoj nových jazykových programů.

Celkově model Kateřinského kola poskytuje užitečný rámec pro pochopení procesu jazykového plánování a tvorby jazykové politiky. Dále zdůrazňuje potřebu průběžného monitorování a hodnocení pro zajištění účinného nastavení. Z Kateřinského kola (Obr. 1) vychází proces jazykového managementu.

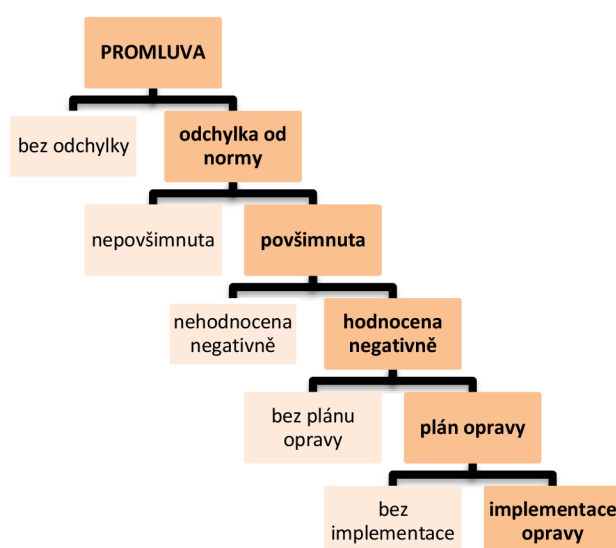


Zdroj: Strubell 1999, 241

Obr. 1 Catherine Wheel model

Dále lze jazykový management rozdělit na dvě úrovně – jednoduchý a organizovaný. Jednoduchý management je přímo vázaný na mikro prostředí jazykové politiky, které bylo definováno výše v této diplomové práci. Proces, který se váže jak na jednoduchý i organizovaný jazykový management je rozdělen do několika fází. Začíná tím, že jedinec vyslechne nebo sám vysloví nějakou myšlenku v rámci komunikace s druhým člověkem. Otázkou je, zda si druhý povšimne nějaké chyby v komunikaci, případně za jakých podmínek chyba nastala. Proces může nadále pokračovat či skončit. Pokud pokračuje jsou definovány odchylky, které jsou následně hodnoceny. Proces může opět skončit, či nadále pokračovat do následné fáze. V další fázi dochází k plánu zlepšení a následně k nápravě špatně řečeného. Dále probíhá rozhovor, kde buď opět nastanou chyby a celý proces se opakuje, nebo dále konverzace probíhá bez nutného zásahu. Lze uvést příklad. Vyučující ve škole si povšimne, že studenti nemluví dobře anglicky, když nastupují na praxi. Následně to vyhodnotí jako problém a naplánuje úpravy sylabů, které pak implementuje a následně si sbírá zpětnou vazbu, zda opatření zafungovalo či ne. Pokud ne, dochází k dalším možným změnám, které by mohly jazykovou nevybavenost žáků zlepšit.

Pro lepší pochopení lze proces jazykového managementu znázornit graficky z knihy Cesta k cizím jazykům:



Zdroj: Siegllová, 2020

Obr. 2 Proces jazykového managementu

Nekvapil uvádí, že „*Jednoduchý management, v závislosti na různých faktorech komunikační situace, může probíhat i komplikovaněji nebo naopak tento proces může být postupně automatizován*“ (2017, str. 35). K automatizaci dochází pomocí postupného učení. Je zapotřebí analyzovat proces jednoduchého jazykového managementu, jelikož může docházet k zacyklení a neustálému opakování jednotlivých fází.

Do druhé skupiny spadá organizovaný management. Organizovaný management sdílí některé rysy s jednoduchým managementem, nicméně jeho základní charakteristika spočívá v tom, že se nevztahuje pouze k jednotlivým interakcím, ale k hromadě následných interakcí. Nejlepší variantou je, pokud organizovaný management staví na základech jednoduchého managementu.

Souhrnně lze vymezit organizovaný management těmito rysy (Nekvapil, 2010, 65):

- (a) *Managementové akty jsou transinterakční.*
- (b) *Management probíhá v sociální síti nebo dokonce instituci (organizaci).*
- (c) *Komunikuje se o samotném managementu.*
- (d) *Uplatňují se ve vyšší míře a explicitněji rozličné teorie a ideologie.*
- (e) *Objektem managementu bývá vedle komunikace i jazykový systém.*

Dle Nekvapila nejlepší přístup k řízení spočívá v jednoduchém managementu, který je založen na pozorování a hodnocení jednotlivých interakcí mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Tento přístup také zahrnuje adekvátní opatření k řešení problémů, které mohou mluvíci v průběhu interakce poskytnout (2017). Pokud jsou problémy odstraněny, cítí se lidé spokojenější a motivovanější k dosažení stanovených cílů. Na druhé straně, pokud jsou splněny potřeby, mohou být vystaveny různým formám výhod, což může motivovat ještě více. Celkově lze konstatovat, že ideální management je založen na efektivním řízení interakcí mezi lidmi.

Na základě informací uvedených výše v této diplomové práci lze vysvětlit princip rozdílu mezi jazykovým managementem a jazykovým plánováním. Jazykový management sleduje skutečnosti, které se staly, kdežto jazykové plánování se řídí plány, které byly předem stanoveny jako vhodné bez ohledu na to, co stanovil např. lingvistický výzkum či co ukázala reálná skutečnost.

1.5 Jazykový management v korporacích

Nejprve, než bude definováno, jak správně nastavit jazykový management v korporacích, je nutné definovat pojem korporace. Nekvapil a Sherman (2018) definují korporaci jako právní entitu, sestávající z několika jednotlivců, která je právně uznávána jako samostatná entita. Připomínají, že v korporacích, zejména mezinárodních, dochází k míšení různých charakteristik, kultur, komunit či jazyků. V prostředí mezinárodních společností se proto často vyskytují problémy v důsledku nesprávné komunikace a konfliktů (str. 332). Je tedy téměř nemožné se jim úplně vyhnout. Proto je důležité zaměřit se na správný jazykový management a vhodnou jazykovou politiku.

V nadnárodních společnostech je superdiverzita definována hlavně etnickým původem pracovníků, jazykovými schopnostmi spojenými s příslušnou etnicitou, a také rozdílností mezi místními zaměstnanci a expatriáty. Fakt, že místní zaměstnanci a expatriáti často hovoří různými mateřskými jazyky, kladl před nadnárodní společnosti základní úkol: zajistit možnost vzájemné komunikace. Bez této schopnosti by ekonomické aktivity těchto nadnárodních společností byly téměř nemožné. To znamená, jak zmiňují Nekvapil a Sherman, že superdiverzita v rámci nadnárodních společností vyžaduje určitý stupeň řízení (2003, str. 332).

K tomu Cox a Blake (1991) dodává, že: „*diverzita může přinést inovativní myšlení, různorodé pohledy na problémy a kreativní řešení. Avšak k dosažení těchto přínosů je nezbytné aktivní řízení diverzity a vytváření inkluzivního prostředí.*“

Současný trend globalizace má za následek nárůst počtu korporátních společností. Správné řízení jazykových zdrojů a komunikace může podstatně ovlivnit úspěšnost obchodních aktivit firmy a zvýšit její konkurenceschopnost. Správné nastavení jazykového managementu v korporacích zahrnuje několik kroků. Prvním krokem je analýza situace. Je zapotřebí zjistit, jaké jazykové potřeby má korporace a jaký je současný stav jazykových znalostí jednotlivých zaměstnanců. Tento bod zahrnuje například počet jazyků potřebných pro komunikaci s klienty či partnery.

Dalším krokem je stanovení cílů. Na základě analýzy situace stanovit cíle, kterých chce korporace dosáhnout. Mezi tyto cíle může spadat zlepšení jazykové komunikace s klienty, posílení mezinárodního obchodního vztahu, zvýšení efektivity komunikace v rámci korporace a podobně.

Třetím krokem je výběr správné strategie. Je potřeba si definovat strategii, jak korporace dosáhne stanovených cílů. Tento krok může obsahovat například poskytování jazykového vzdělávání pro zaměstnance, přijímání zaměstnanců se specifickými jazykovými schopnostmi, používání specializovaných softwarových nástrojů pro překlad a tlumočení.

Předposledním krokem je implementace opatření. Vybrané strategie budou implementovány do praxe. To zahrnuje např. organizaci jazykových kurzů pro zaměstnance. Posledním krokem je hodnocení úspěchu. Je nutno zhodnotit, zda byly stanovené cíle dosaženy. Dále je potřeba zjistit, zda měla úspěch implementovaná opatření. Na základě tohoto hodnocení mohou být přijaty další kroky k dalšímu rozvoji jazykového managementu v korporaci.

1.6 Jazykové právo

Užívání různých jazyků je běžnou rutinní činností, která výrazně přispívá k vytváření široké palety společenských interakcí mezi jednotlivci i právními subjekty. Dle Víta Dovalila (2017) lze jazykové právo chápat dvojím způsobem: V objektivně právním smyslu nebo v subjektivně právním smyslu.

Jazykové právo v objektivně právním smyslu se definuje jako soubor právních předpisů, které upravují užívání jazyků v různých oblastech komunikace. Toto odvětví se týká zejména práva veřejného, kde si subjekty právních vztahů nemohou samy pro sebe vyjednat obsah vzájemně spjatých práv a povinností.

Dovalil uvádí, že se jedná především o odvětví práva veřejného, což znamená, že subjekty právních vztahů si obsah vzájemně spjatých práv a povinností nemohou samy pro sebe vyjednat (2012, str. 14). Jazykové právo se tak odlišuje od soukromého práva, kde si subjekty právních vztahů mohou svá práva a povinnosti vyjednat v mezích stanovených právními normami, například užitím konkrétních jazyků v obchodní smlouvě. Při zkoumání jazykového práva se tedy nejedná o výzkum odborného právního jazyka, jeho struktur, sémantických a překladatelských problémů, které se v právní teorii a praxi vyskytují.

V subjektivně právním smyslu se jazykové právo týká práv jednotlivců na používání konkrétního jazyka a zahrnuje právní nároky a povinnosti v této oblasti. Jedinci mají právo používat jazyk podle svých potřeb a v různých kontextech, jako například

v soukromých rozhovorech, ve vzdělání v mateřském jazyce nebo na přístup k informacím v určitém jazyce.

Arzoz (2009) zjednodušeně uvádí, že jazykové právo se odlišuje od zkoumání odborného právního jazyka a jeho struktury, sémantických a překladatelských problémů, které se v právní teorii a praxi vyskytují. Toto pojetí jazyka lze zařadit do základních lidských práv a svobod.

Mezi oblasti zájmu jazykového práva se řadí například standardizace jazyka, boj proti jazykové diskriminaci a také překlady z jednotlivých jazyků. Dílčím cílem jazykového práva je jasně daná, přesná a srozumitelná komunikace v různých jazycích. Komunikace musí být správně nastavena pro všechny zúčastněné strany. Aby docházelo k jasné komunikaci, musí se nastavit pravidla pro používání stanoveného jazyka v určitých oblastech.

1.7 Mnohojazyčnost

Mnohojazyčnost znamená schopnost jednotlivce, společnosti nebo zařízení používat a porozumět více než jednomu jazyku. To zahrnuje různé úrovně schopností, od pasivního porozumění dalším jazykům až po aktivní schopnost mluvit, psát nebo překládat do nich. Mnohojazyčnost je rozšířená po celém světě a má vliv na kulturu, společnost a jednotlivce. Jazyková diverzita přispívá k bohatství a flexibilitě v pracovním prostředí. Schopnost komunikovat v různých jazycích odráží nejen lingvistickou vyspělost, ale také ochotu a schopnost týmu přizpůsobit se potřebám a očekáváním v globálním podnikatelském světě. Tato rozmanitost je klíčovým prvkem pro úspěch v mezinárodním obchodním prostředí, kde komunikace hraje klíčovou roli ve vzájemném porozumění a efektivní spolupráci. Následující část se proto věnuje otázkám rozdělení jazyků a jejich využití.

1.7.1 Rozdělení jazyků

V kontextu předkládané diplomové práce je potřeba definovat a rozdělit jazyky. V literatuře neexistuje jednotná terminologie, a proto se často setkáváme s různými definicemi pojmů. V odborných textech je běžné setkat se s tím, že jazyky jsou uspořádány do tří následujících kategorií podle toho, jak nebo kdy byly osvojeny. Rozdělení jazyků je součástí výzkumu a teorií v oblasti lingvistiky a jazykového

vzdělávání. Tato klasifikace není přímo spojena s konkrétní osobou, ale spíše vychází z vývoje jazykového vzdělávání a výzkumu v této oblasti. Termíny L1, L2 a FL se běžně používají k popisu toho, jakým způsobem jednotlivci ovládají a používají různé jazyky.

Jak již bylo zmíněno, jazyky lze rozdělit do třech kategorií:

- *První jazyk - First language – L1*
- *Druhý jazyk- Second language- L2*
- *Jazyk cizí - Foreign language- FL*

Výraz „první jazyk“ anglicky first language se používá pro jazyk, který je dítěti vštěpen jako první. Je identifikován termínem „mateřština“. Jedná se o jazyk užívaný rodiči. Dále se termín mateřský jazyk používá pro jazyk, kterým se mluví v zemi, kde dítě vyrůstá, a dítě se tak stává rodilým mluvčím tohoto jazyka.

Jazyk, který se naučíme nebo osvojíme během života až po osvojení prvního jazyka, se označuje jako druhý jazyk - anglicky second language. Učení se druhému jazyku má řadu výhod, například zlepšuje kognitivní funkce, zlepšuje komunikační dovednosti a otevírá nové kulturní a profesní možnosti. Navíc v globalizovaném světě, kde je stále důležitější komunikace přes hranice a kultury, může být znalost druhého jazyka cenným přínosem v různých oblastech jako je obchod, cestovní ruch a diplomacie. Učení se druhému jazyku vyžaduje odhodlání a úsilí, ale může to být velmi obohacující.

Za cizí jazyk se považuje jazyk, který není v dané zemi nebo komunitě mateřský nebo úřední. Například angličtina je považována za cizí jazyk v mnoha zemích, kde není mateřským jazykem. Mezi tyto země spadá např. Japonsko nebo Brazílie. Existují různé důvody, proč je studium cizího jazyka zásadní, včetně osobních, akademických a profesních výhod. Může pomoci v komunikaci a kulturním porozumění, podpořit kognitivní schopnosti a nabídnout nové pracovní perspektivy. Kromě toho může být studium cizího jazyka uspokojující a poučnou zkušeností, která jednotlivcům umožní cestovat a navazovat kontakty s lidmi z různých částí světa. I když to může být náročné, s odhodláním, praxí a expozicí je učení cizího jazyka dosažitelné.

Dle Nekvapila se můžeme setkat se čtyřmi možnostmi popisu – jazyk, který se člověk naučil jako první, jazyk, se kterým se člověk identifikuje, jazyk, kterým mluví nejlépe a také jazyk, kterým mluví nejčastěji (2009, s. 50).

Například Janík popisuje, že L1 je mateřský jazyk a ostatní jazyky, jako L2, L3 a Lx, jsou považovány za cizí jazyky. L2 může být označen jako první cizí jazyk, zatímco L3 je terciární jazyk, další světový jazyk nebo druhý cizí jazyk. Lx mohou být další cizí jazyky nebo terciární jazyky. Níže je přiloženo grafické znázornění (Obr.3) uspořádání jazyků dle Miroslava Janíka:



Zdroj: Miroslav Janík (2017, s. 31)

Obr. 3: Uspořádání jazyků podle Miroslava Janíka

1.7.2 Formy mnohojazyčnosti

Mnohojazyčnost, považovaná za klíčový prvek, se projevuje v různých rovinách lidského života. Individuální mnohojazyčnost se zaměřuje na schopnost jednotlivců ovládat více než jeden jazyk, či už jako bilingvní jedinci ovládající dva jazyky, či jako multilingvní osoby pohybující se ve světě složeném z více jazykových sfér. Tato dynamika začíná již v dětství, kde prostředí s více než jedním jazykem vede k vývoji bilingvismu.

Sociální mnohojazyčnost zase reflektuje pestrost jazyků v rámci společností či komunit. V těchto mnohojazyčných prostředích jsou různé jazyky plně uznávány a používány ve všech sférách života – od veřejného až po soukromý sektor,

od vzdělávání po média. Každý jazyk nese svou specifickou kulturní a historickou hodnotu, která je v rámci dané komunity udržována a respektována.

Na úrovni států a území se vyskytuje jev známý jako oficiální mnohojazyčnost, kdy vládní instituce a právní systém operují ve více jazycích. Tato forma mnohojazyčnosti reflektuje odlišné jazykové a kulturní identity, které tvoří jednotlivé části společnosti. Mnohojazyčné vzdělávání posouvá mnohojazyčnost do sféry vzdělávacích systémů, kde se studenti učí ve více než jednom jazyce. Tento přístup nejenže rozvíjí jazykové dovednosti, ale také posiluje schopnost porozumění různým kulturám a zvyklostem. Jazykový kontakt, spojený s interakcemi mezi mluvčími různých jazyků, může vytvářet nové formy komunikace, což přispívá k neustálému vývoji jazyků a kultury.

Přestože mnohojazyčnost přináší řadu výhod, od rozšíření možností komunikace až po pozitivní vliv na kognitivní funkce, má také řadu nevýhod. Udržování a rozvíjení více jazyků může být výzvou. Navíc existuje riziko jazykového zmatení ve vícejazyčných situacích. Celkově však lze říci, že mnohojazyčnost představuje cenný přínos, obohacuje společnost a poskytuje jednotlivcům nové možnosti a perspektivy v globalizovaném světě.

Níže jsou přehledně rozepsány jednotlivé **formy mnohojazyčnosti**:

Individuální mnohojazyčnost: Týká se jednotlivců, kteří ovládají více než jeden jazyk. To může zahrnovat bilingvní jedince, kteří ovládají dva jazyky, nebo multilingvní osoby, které zvládají ještě více jazyků. Děti vyrůstající v prostředí, kde se mluví více než jedním jazykem, mají tendenci se stát bilingvními.

Sociální mnohojazyčnost: Týká se společností nebo komunit, kde se používá více než jeden jazyk. V mnohojazyčných společnostech jsou různé jazyky rovnocenně uznávány a používány ve veřejném a soukromém životě, ve vzdělávání, médiích a dalších oblastech.

Oficiální mnohojazyčnost: Některé státy nebo území mají více než jeden oficiální jazyk, což je označováno jako oficiální mnohojazyčnost. To znamená, že vládní instituce, právní systém a další úřední aktivity jsou prováděny ve více jazycích.

Mnohojazyčné vzdělávání: Týká se školních systémů, které vyučují ve více než jednom jazyce nebo používají vícejazyčnost jako součást výuky, aby studenti získali jazykové dovednosti včetně mateřského jazyka a dalších jazyků.

Jazykový kontakt: Mnohojazyčnost může být důsledkem jazykového kontaktu, kdy se setkávají mluvčí různých jazyků a dochází k jejich smíšení nebo vzniku pidginů a kreolů. Pidginy jsou zjednodušené formy komunikace vytvořené pro potřeby interakce mezi skupinami lidí, které nemají společný mateřský jazyk. Jsou to jakési "mezijazyky" vytvořené pro specifické situace, jako je obchod nebo mezilidská komunikace. Kreoly pak vznikají, když pidgin stále více ovlivňuje každodenní komunikaci a stává se plnohodnotným jazykem pro novou komunitu. Tyto jazyky kombinují prvky různých mateřských jazyků a často se vyvinou do komplexních systémů s vlastní gramatikou a slovní zásobou. Jazykový kontakt, vedoucí k vzniku pidginů a kreolů, ilustruje schopnost jazyka přizpůsobit se novým podmínkám a potřebám komunikace. Tato dynamika odráží nejen lingvistickou flexibilitu, ale i kulturní a společenské interakce, které formují podobu těchto nových jazyků.

Předpokládá se, že mnohojazyčnost představuje zejména výhody. Rozšiřuje možnosti komunikace a navazování vztahů s lidmi z různých kultur a zemí. Může mít pozitivní dopad na kognitivní funkce, jako je schopnost řešení problémů a kreativního myšlení. Zlepšuje pracovní vyhlídky v globalizovaném světě, kde je znalost více jazyků vysoce ceněná. Přispívá k obohacení kultury a porozumění různým kulturním hodnotám a tradicím. Poskytuje větší flexibilitu a schopnost přizpůsobit se novým situacím a prostředí. Avšak mnohojazyčnost může také přinést určité výzvy, jako je nutnost udržovat a rozvíjet všechny naučené jazyky a možnost jazykového zmatení nebo nepochopení ve vícejazyčných situacích. Celkově lze říci, že mnohojazyčnost je cenným přínosem, který obohacuje společnost a otevírá nové možnosti pro jednotlivce, kteří se rozhodnou investovat do učení jazyků.

1.8 Shrnutí

Teoretická část diplomové práce se zabývá komplexním pohledem na problematiku jazykové politiky a jazykového managementu v kontextu korporátního prostředí. V úvodu je nastíněna obecná definice těchto pojmů a jejich vzájemné propojení. Jazyková politika v korporátním prostředí zahrnuje soubor záměrů a pravidel týkajících se jazykového chování v rámci organizace, zatímco jazykový management se soustřeďuje na praktickou implementaci těchto politik s cílem optimalizovat komunikaci a efektivitu práce.

Následně je věnována pozornost faktorům ovlivňujícím jazykovou politiku a management, jako je mnohojazyčnost či organizační kultura. V rámci teoretického přehledu jsou také uvedeny možné výhody či nevýhody spojené s implementací jazykové politiky a managementu v korporátním prostředí. To zahrnuje problematiku diverzity jazyků, či podporu jazykové rozmanitosti.

Celkově lze konstatovat, že teoretická část diplomové práce poskytuje komplexní pohled na jazykovou politiku a management v korporátním prostředí. Následující část diplomové práce vychází ze zjištěných teoretických východisek, která jsou porovnána s reálnou situací jazykové politiky a jazykového managementu v rámci vybraného mezinárodního útvaru firmy XY.

2 Metodická část práce

Výzkum pro tuto práci probíhal v prostředí firmy XY. Jedná se o nadnárodní firmu z oblasti bankovníctví. Celá skupina celosvětově čítá 42 000 zaměstnanců, z nichž 8 000 působí pro český trh. Konkrétně je tato diplomová práce zaměřená na jeden útvar české entity, který se zabývá mezinárodními projekty. Celkově firma zaměstnává 41 cizinců, a z toho 23 je součástí vybraného mezinárodního útvaru. Cizinci jsou nejčastěji původem z Maďarska, Slovenska, Ruska, Španělska, ale také se zde objevují Kazachové či Rumuni.

2.1 Představení zkoumaného subjektu

Historie a současnost jedné z významných bankovních institucí ve střední Evropě začíná v 19. století (zdroj: web firmy XY). Byla založena jako obchodní banka, která poskytovala financování a bankovní služby pro podniky a průmysl. Postupně se rozrůstala, zakládala pobočky a získávala další bankovní instituce.

V průběhu 20. století prošla firma XY různými transformacemi, které odrážely politické a ekonomické změny v regionu. Během druhé světové války a následujících let po válce byla banka ovládána a spravována státem. Po roce 1989, kdy došlo k pádu komunismu, banka prošla privatizací a stala se součástí nového tržního hospodářství. To umožnilo bankovnímu sektoru v regionu rozkvést a expandovat.

V současné době je tato banka jedním z největších hráčů na trhu ve střední Evropě (zdroj: výroční zpráva). Vedení společnosti sídlí ve strategickém městě, které je finančním centrem a slouží jako důležitý bod pro finanční služby v regionu. Díky svému rozsáhlému zastoupení a moderním technologiím banka poskytuje širokou škálu služeb pro jednotlivce i podniky. Nabízí účty, úvěry, investiční produkty, pojištění a další finanční produkty.

V současné době se snaží udržet konkurenceschopnost a inovovat své služby (zdroj: strategický plán na rok 2023). Zaměřuje se na digitalizaci a online bankovníctví, aby lépe vyhovovala potřebám moderních zákazníků. Zároveň se firma XY snaží zachovat důležité hodnoty, jako je odpovědnost, etika a udržitelnost. Díky dlouhodobé historii a silnému postavení v regionu je klíčovým hráčem na trhu se snahou zůstat inovativním a respektovaným finančním institutem.

Co se týče strategie lidských zdrojů, ve firmě XY existuje Program 55+. Cílem programu je zlepšit propojení pracovního a soukromého života zaměstnanců a podporovat mezigenerační rozdíly. Program klade důraz na sdílení znalostí, zkušeností a dovedností mezi různými věkovými skupinami. Ve výroční zprávě o společenské odpovědnosti za minulý rok firma XY zdůrazňuje, že zkušenost ukazuje, že týmy s různorodým věkovým složením mají vyšší stabilitu.

2.1.1 Organizační struktura firmy

Zkoumaným subjektem je firma XY se sídlem v Praze. Klíčovým prvkem její organizační struktury je Generální ředitel, který stojí v čele společnosti, a řídí ji ve spolupráci s řídicím týmem složeným z šesti členů představenstva. Každý člen představenstva je odpovědný za specifickou oblast podnikání a má ve své pravomoci řadu útvarů a malých dceřiných společností. Každý člen představenstva má pod sebou minimálně pět a maximálně osm útvarů nebo malých dceřiných společností, což umožňuje decentralizovaný přístup k řízení a zároveň zajišťuje dostatečnou úroveň centralizace pro koordinaci klíčových rozhodnutí.

Rozmanitost zaměstnanců je zohledněna v různých útvarech, kde každý útvar má svůj vlastní počet zaměstnanců odpovídající jeho specifickým potřebám. Například největší útvar, IT a zpracování operací, zaměstnává přibližně 860 zaměstnanců. Tato flexibilita v počtu zaměstnanců v jednotlivých útvarech umožňuje společnosti lépe zajistit optimální využití lidských zdrojů. Celkově lze říci, že organizační struktura firmy XY je navržena s ohledem na efektivitu, flexibilitu a schopnost rychlého přizpůsobení se měnícím se podmínkám na trhu.

Tato diplomová práce se zaměřuje na důkladnou analýzu konkrétního útvaru společnosti, a to Mezinárodního útvaru, který se zabývá akceptací platebních karet. Toto důležité odvětví má ve svých řadách 70 stálých zaměstnanců a brigádníků, kteří přispívají k jeho fungování. Tento útvar byl zvolen jednak z důvodu jeho mezinárodního dosahu a zároveň i na základě statistických údajů, neboť tvoří největší podíl cizinců v rámci zaměstnaneckého poměru společnosti.

2.1.2 Situační analýza

Situace v rámci jazykového managementu a jazykového práva ve firmě XY je charakterizována několika klíčovými aspekty, které ovlivňují jak interní, tak externí komunikaci, právní aspekty, školení a rozvoj zaměstnanců a mezinárodní spolupráci. Neexistuje zde však stanovená strategie v rámci jazykové politiky. Následující vychází z webových stránek společnosti.

Interní komunikace probíhá primárně v češtině, s výjimkou některých útvarů, kde se preferuje angličtina. Absence jazykových politik neklade formální omezení na používání jazyků mezi zaměstnanci. Nicméně, ne všichni zaměstnanci jsou dostatečně vybaveni jazykovými dovednostmi pro efektivní interní komunikaci (zdroj: HR web firmy XY). Politika v oblasti komunikace se zákazníky nenaznačuje důraz na vícejazyčnou komunikaci a externí komunikace směřuje v češtině. Přesto webové stránky a dokumenty jsou k dispozici v několika jazycích.

Ve firmě XY není zřízen právní tým specializovaný na jazykové právo. Přesto jsou bankovní smlouvy a dokumenty v souladu s platnými právními předpisy ohledně jazyků. V případě vzniklých sporů spojených s jazykovými otázkami, zejména smluvními nesrovnalostmi, je tato záležitost řešena právním oddělením.

Napříč firmou XY jsou poskytovány zaměstnancům školení na rozvoj jazykových dovedností, avšak ne všem. Situace v rámci náboru nových zaměstnanců je koncipován tak, aby zaměstnanci zvládli účinně komunikovat v pracovním prostředí. Je to důsledek vlivu mateřské společnosti sídlící v Belgii. Přestože jsou v některých oblastech implementovány pozitivní prvky, existují i výzvy a nedostatky v oblasti jazykového managementu firmy XY.

2.2 Metodika terénního výzkumu

Nejprve bude provedena situační analýza zkoumaného subjektu pro účely orientace v prostředí, shrnutí stávajícího stavu v oblasti jazykové politiky firmy a identifikace problematických oblastí.

Aby bylo možné dosáhnout co nejhlubšího porozumění nastavení jazykové politiky a jazykového managementu a případným problémům, kterým tato skupina zaměstnanců čelí, v oblasti jazyka a komunikace, byl každý ze zaměstnanců útvaru požádán o účast na vyplnění polostrukturovaného dotazníku. Tento dotazník

je klíčovým prvkem sběru kvantitativních dat, která sloužila jako východisko pro navazující kvalitativní výzkum. Respondenti vyplňovali dotazník přes odkaz na Microsoft Forms, který jim byl distribuován přes pracovní email v průběhu druhé poloviny měsíce října roku 2023.

Pro účely sběru kvalitativních dat bylo provedeno nezúčastněné pozorování na poradě jednoho z týmu v rámci vybraného útvaru a následně hloubkové rozhovory s třemi vybranými vedoucími pracovníky útvaru. Tyto metody sloužily k hlubšímu porozumění specifickým aspektům práce a také k tomu, aby bylo možné získat jejich názory a pohledy na klíčové otázky.

Cílem empirické části práce je poskytnout komplexní a detailní pohled na pracovní prostředí a výkony mezinárodního útvaru pro účely identifikace potenciálních oblastí zlepšení a strategických opatření pro budoucí rozvoj tohoto významného segmentu společnosti.

Terénní výzkum ve vybraném mezinárodním útvaru firmy XY byl klíčovým prvkem praktické části této diplomové práce. Umožnil lépe získat konkrétní a autentické informace o jazykové politice a jazykovém managementu této organizace. Cílem terénního výzkumu bylo prohloubit teoretické znalosti a získat perspektivu na fungování jazykového prostředí v korporátní praxi.

Terénní výzkumu vycházel z **dotazníkového šetření**, který byl distribuován mezi zaměstnance útvaru s cílem získat statistická i výchozí témata pro následný kvalitativní výzkum. Konkrétně data získaná z dotazníku poskytla informace o spokojenosti zaměstnanců s jazykovou politikou utvářející podmínky v organizaci, jejich pohledu na důležitost jazykových dovedností a jejich názoru na efektivitu jazykového managementu. Respondenti vyplňovali dotazník přes odkaz na Microsoft Forms, který jim byl distribuován přes pracovní email v průběhu druhé poloviny měsíce října roku 2023.

Průběh terénního výzkumu zahrnoval dva klíčové prvky. Prvním bylo nezúčastněné pozorování, které umožnilo sledovat každodenní jazykové interakce mezi zaměstnanci. Důkladné pozorování pomohlo identifikovat určité jazykové vzorce, běžně používané fráze a specifické termíny používané v rámci organizace.

Dále byly provedeny polostrukturované **rozhovory s manažery útvaru**. Tyto rozhovory umožnily získat hlubší vhled do jazykové politiky a strategie vybrané firmy. Otázky se týkaly zejména používaných jazyků ve firemní komunikaci, postavení mateřského jazyka a jazykového vzdělávání v organizaci a také na vlivu jazykové politiky na vztahy s klienty. Během rozhovorů byly zapisovány poznámky, které následně byly doplněny pomocí nahrávky zaznamenané během setkání.

Nezúčastněné pozorování představuje výzkumný přístup, kde pozorovatel zůstává pasivní a nezapojuje se aktivně do sledované situace. Na rozdíl od zúčastněného pozorování, při němž pozorovatel interaguje se subjekty nebo prostředím, při nezúčastněném pozorování zůstává pouze pozorovatelem, udržuje odstup a neovlivňuje sledované události či interakce. Poznámky byly zaznamenány přes notebook do aplikace OneNote.

Nashromážděný materiál byl podroben tematické analýze s ohledem na prvky jazykového managementu s cílem zlepšit jazykový management ve firmě XY. Získané informace z výše uvedených zjištění pak slouží pro následnou formulaci závěrečných doporučení zaměřených na zlepšení procesu řízení a posílení jazykové efektivity v tomto mezinárodním útvaru.

3 Analýza dat

3.1 Vyhodnocení zjištěných dat terénního výzkumu z pohledu jazykové politiky a managementu

Dotazník byl zaslán 70 zaměstnancům. Respondenti byli jak muži, tak ženy, průzkum byl vyvážený, aby bylo možné zkoumat případnou diverzitu. Celkový počet vyplněných dotazníků činil 62, což představuje návratnost ve výši 88 procent. Pro vyhodnocení otázek z dotazníku byly použity metody analýzy, syntézy a následného srovnání. Dotazník byl doplněn o poznatky nezúčastněného pozorování uvnitř firmy XY a také z neformálních rozhovorů s klíčovými manažery.

Mezi respondenty patřili pouze zaměstnanci vybraného mezinárodního útvaru, kteří pracují na centrále firmy XY. Otázky v dotazníku byly kladeny jak v češtině, tak v angličtině. Jelikož je celá diplomová práce v českém jazyce, níže je tedy zahrnuta

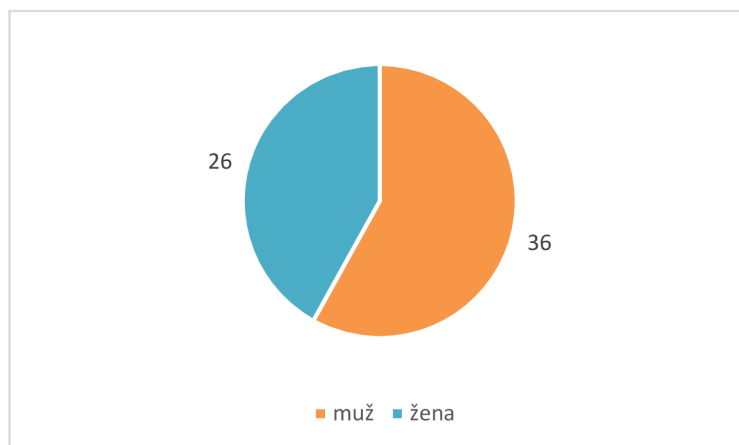
pouze česká verze otázek. Kombinovaná verze v česko – anglická je k dispozici v příloze č.1.

Otázky č. 1-4 zjišťovaly základní demografické otázky, poté následovali otázky ohledně znalosti angličtiny a dalších cizích jazyků. Další část dotazníku se zaměřovala na emoce, pocity a dojmy, které jsou vyvolávány v případě komunikace v cizím jazyce ve firemním prostředí. Dotazník se v rámci otázek zaměřuje na komplikace, které mohou být způsobeny nepochopením kvůli nedostatečné znalosti cizího jazyka. Poslední část dotazníku je věnována možnostem zlepšení znalostí cizích jazyků ať už v rámci zaměstnání či v osobním životě.

Dotazník obsahoval hodnocení, jak zaměstnanci využívají jazyk jak na pracovišti, tak v osobním životě. Tato analýza zahrnovala posouzení efektivity komunikace. Současně byly identifikovány potenciální jazykové překážky, které by mohly omezovat produktivitu a spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci. Otázky v rámci dotazníku byly zaměřeny na komunikaci napříč vybraným útvarem. Externí komunikace firmy XY nebyla v rámci této diplomové práce analyzována.

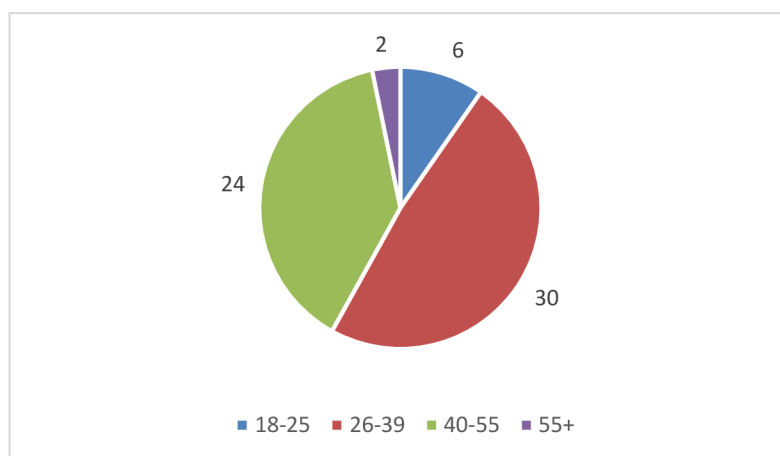
3.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Podkapitola se věnuje již konkrétním zjištěním v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření. V rámci provedeného dotazníkového šetření byly nejprve kladeny otázky demografické. Do šetření se zapojilo 36 mužů a 26 žen (Obr. 4).



Obr.4: Genderová diverzita

Obr. 5 ilustruje strukturu dotázaných podle věku. Vyplývá z něj, že nejrozšířenější věkovou skupinou je 26-39 let, přičemž průměrný věk respondentů je 35 let.

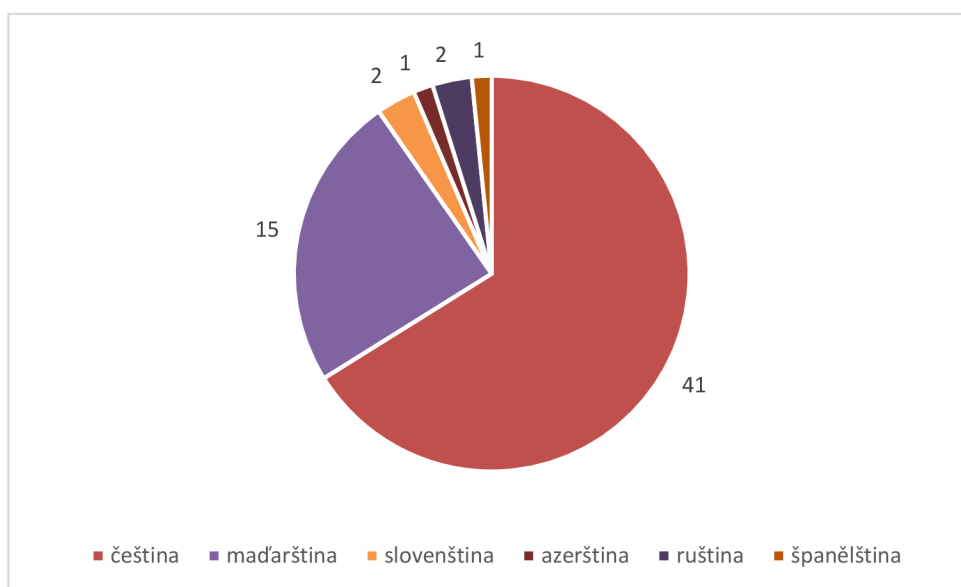


Obr.5 Věk respondentů

Z výše uvedených demografických údajů vyplývá, že program zmíněný v kapitole 2.1 (Program 55+) se zde neprojevuje, neboť pouze dva respondenti jsou ve věkové skupině 55+.

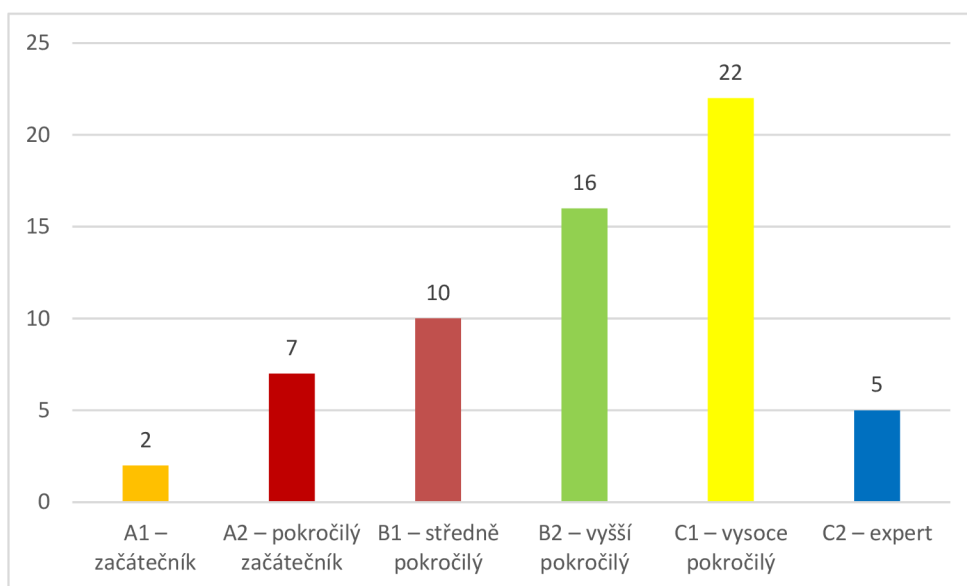
Třetí otázka se týkala zaměstnaneckého statusu respondentů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 58 respondentů je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr a z toho 2 zaměstnanci na zkrácený pracovní úvazek. Dále dotazník vyplnily i 4 osoby pracující formou o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti. V tomto mezinárodním útvaru momentálně není nikdo na stáži či školní praxi.

Čtvrtá otázka průzkumu se zaměřovala na rodný jazyk respondentů (Obr. 6). Většina účastníků uvádí češtinu jako svůj rodný jazyk. Maďarská část týmu, v tomto případě se jedná o 15 respondentů, uvedlo jako svůj rodný jazyk maďarštinu. Existují však i výjimky. Dva respondenti identifikovali slovenštinu jako svůj rodný jazyk, avšak dále uvedli komentář o dlouhodobém působení v České republice a s tím spojenou občasnou komunikaci v češtině. Jeden respondent označil jako svůj rodný jazyk azerštinu, jeden španělštinu a dva ruštinu.



Obr. 6 Rodný jazyk respondentů

Respondenti byli vyzváni k ohodnocení svých jazykových dovedností v angličtině dle šestistupňového systému:

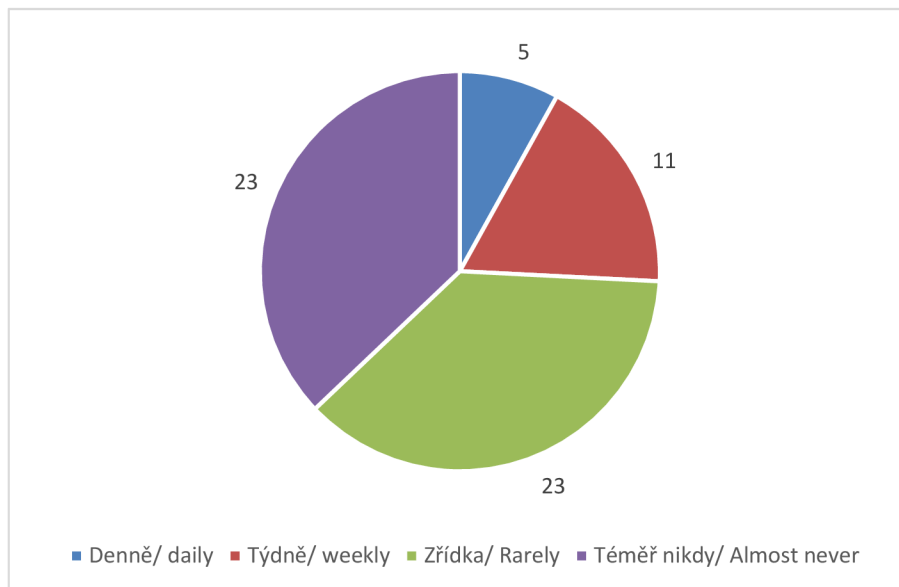


Obr.7Jazykové dovednosti v anglickém jazyce

Podle výsledků dotazníku lze konstatovat pokročilý stupeň znalostí angličtiny. Většina respondentů označila své jazykové dovednosti jako středně pokročilé a vyšší, což naznačuje silnou kompetenci komunikace v angličtině. Tento výsledek je zajímavý, zejména pokud jej porovnáme s celorepublikovými nebo evropskými průměry. Dle Českého statistického úřadu v České republice ovládá angličtinu 45 % obyvatel. Z této skupiny však desetina má pouze minimální schopnosti, a 14 % se orientuje na základní úrovni. Středně pokročilou úroveň angličtiny, vyžadující schopnost běžné komunikace, disponuje přibližně 15 % populace, zatímco velmi pokročilou úroveň se může pyšnit 7% obyvatel (zdroj: ČSÚ, 2022).

Výsledky dotazníku naznačují zajímavý trend, kde respondenti při sebehodnocení svých jazykových dovedností vykazují tendenci označovat je za lepší, než jak jsou tyto dovednosti prezentovány v rozhovorech s manažery (více v kap. 3.1.2.).

V šesté otázce se plyně přechází k případným problémům a nedorozuměním v rámci komunikace v angličtině. Tento výsledek nám poskytuje náhled na frekvenci, s jakou respondenti zažívají situace, kdy nerozumí při komunikaci v cizím jazyce (Obr. 8).



Obr.8 frekvence nedorozumění při komunikaci v cizím jazyce?

Z výše zobrazeného grafu vyplývá, že většina respondentů se příležitostně nebo téměř nikdy nepotýká s obtížemi porozumění při komunikaci v cizím jazyce. Pouze pět respondentů pravidelně zažívají situace, kdy mají potíže porozumět cizím jazykům ve svém každodenním životě. Jedenáct respondentů uvádí, že se s takovými situacemi setkávají jednou týdně. Dvacet tři respondentů uvádí, že mají potíže porozumět cizím jazykům v méně častých situacích, což může zahrnovat například specifické fráze či detailní technické popisy. Dvacet tři respondentů téměř nikdy nenaráží na problémy porozumění při komunikaci v cizím jazyce, což znovu naznačuje vysokou úroveň jazykové vybavenosti zaměstnanců firmy.

Následující otázka se taktéž týkala situací s nedorozuměním, ale z druhé strany, tedy když druzí nejsou schopni porozumět respondentům během komunikace v cizím jazyce. Dva respondenti uvádějí, že každodenně zažívají situace, kdy jim druzí nejsou schopni porozumět během komunikace v cizím jazyce. Toto může odrážet časté interakce nebo specifické pracovní situace. Sedm respondentů uvádí, že se s tímto problémem setkávají jednou týdně, což může být spojeno častou

komunikací v cizím jazyce. Třicet tři účastníků má potíže v porozumění ze strany druhých lidí v cizím jazyce jen zřídka, což naznačuje celkovou schopnost efektivní komunikace z jejich strany. Poslední částí bylo zjištění, že ze dvaceti respondentů téměř nikdo nenaráží na situace, kdy druzí nejsou schopni porozumět během komunikace v cizím jazyce.

Otázka č. 8 se věnovala dalším jazykům, které respondenti ovládají, doplněná informací, na jaké úrovni. V této otázce se ukázala pestrá škála znalostí a zkušeností. Výsledky ukázaly, že většina respondentů má silné jazykové dovednosti v němčině, přičemž několik z nich se dokonce blíží k úrovni C2. Někteří účastníci vynikají v ruštině na úrovni B1 nebo A2. U cizinců je čeština také dobře zastoupena, s několika mluvčími na úrovni B2 a C1.

Co se týče dalších jazyků, španělština je zastoupena na různých úrovních od začátečnické (A1) až po pokročilou (B2). Ojedinele se objevuje znalost slovinštiny a francouzštiny na úrovni A2. Méně častými jazyky jsou italština, turečtina, francouzština, řečtina a norština, ale za to v pokročilé úrovni. Dále se zde objevovala portugalština, švédština, nizozemština a čínština na úrovni A2. Poměrně ojedinelá znalost hebrejštiny na úrovni B1. Někteří dokonce zmínili pasivní znalost několika jazyků současně. V minulosti se učili např. německy, španělsky a rusky, ale jelikož tyto jazyky nyní nevyužívají, tak je zapomněli. Přehled znalostí jednotlivých jazyků poskytuje tabulka č.1:

Jazyk	Úroveň znalosti	Poznámky
Němčina	B2 a vyšší	Většina respondentů má silné jazykové dovednosti, někteří až na úrovni C2.
Ruština	A2, B1, C2	Několik účastníků vyniká v ruštině na úrovních B1 a A2, někteří jsou rodilý mluvčí.
Čeština	B2, C1	U cizinců zastoupena převážně na úrovních B2 a C1.
Španělština	A1 až B2	Zastoupení na různých úrovních, od začátečnické po pokročilou.
Slovinština	A2	Ojedinelá znalost na úrovni A2.
Francouzština	A2	Ojedinelá znalost na úrovni A2.

Jazyk	Úroveň znalosti	Poznámky
Italština	B2 až C1	Méně častý jazyk, ale s pokročilou úrovní znalosti.
Turečtina	C1 a vyšší	Méně častý jazyk, ale s pokročilou úrovní znalosti.
Řečtina	C1 a vyšší	Méně častý jazyk, ale s pokročilou úrovní znalosti.
Norština	C1	Ojedinelá znalost, ale na vysoké úrovni.
Portugalština	A2	Ojedinelá znalost na úrovni A2.
Švédština	A2	Ojedinelá znalost na úrovni A2.
Nizozemština	A2	Ojedinelá znalost na úrovni A2.
Čínština	A2	Ojedinelá znalost na úrovni A2.
Hebrejština	B1	Ojedinelá znalost na úrovni B1.

Tabulka 1. Zastoupení znalosti jazyků včetně úrovně

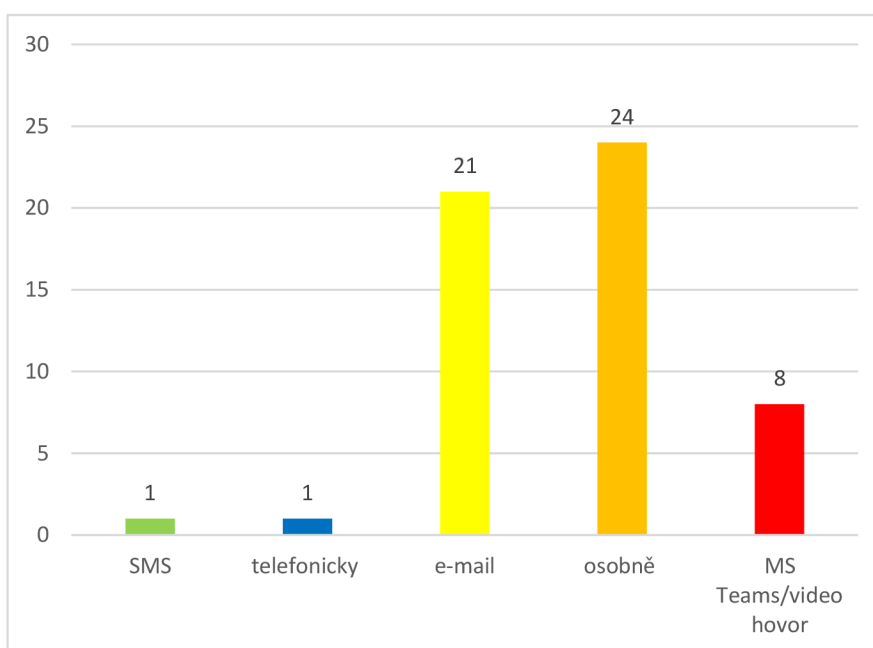
Respondenti na otázku „*Jakými jazyky mluvíte na každotýdenní bázi v práci?*“ uváděli nejčastěji angličtinu, češtinu a maďarštinu. Dále u těch, kteří mají rodný jazyk slovenštinu a ruštinu se objevovaly právě tyto dva jazyky. Podle čtenějších odpovědí může být ruština využívána v konkrétních situacích, přestože není hlavním komunikačním jazykem. Ojedinelým výskytem byla italština, kdy jeden z respondentů uvedl znalost na úrovni C1, ale s komentářem, že italštinu používal pravidelně v minulosti a nyní ji již k denní komunikaci nevyužívá.

V rámci dotazníku byla respondentům položena klíčová otázka týkající se významu znalosti cizího jazyka v kontextu jejich pracovní pozice. V odpovědích se objevuje shoda, celkem 46 respondentů, odpovědělo kladně, jsou tedy přesvědčeni, že znalost cizího jazyka je pro ně na vykonávané pozici rozhodně důležitá. Dalších 7 respondentů odpovědělo „*spíše ano*“, což naznačuje, že i když nejsou přesvědčeni o absolutní nezbytnosti znalosti cizího jazyka, stále považují tuto dovednost za důležitou pro jejich pracovní výkon. Naopak 7 respondentů odpovědělo „*spíše ne*“, což značí, že nevnímají znalost cizího jazyka jako důležitou.

Jedenáctá otázka dotazníku byla věnována pocitům, které v respondentech vyvolává komunikace v anglickém jazyce. Odpovědi identifikují různé reakce, které odrážejí subjektivní vnímání. Třináct respondentů odpovědělo, že se cítí

při komunikaci v anglickém jazyce stejně jako při komunikaci v rodném jazyce. Dalších dvacet sedm respondentů vyjádřilo, že se cítí komfortně při komunikaci v angličtině. Velká část respondentů, přesněji osmnáct, odpovědělo, že se cítí nervózně.

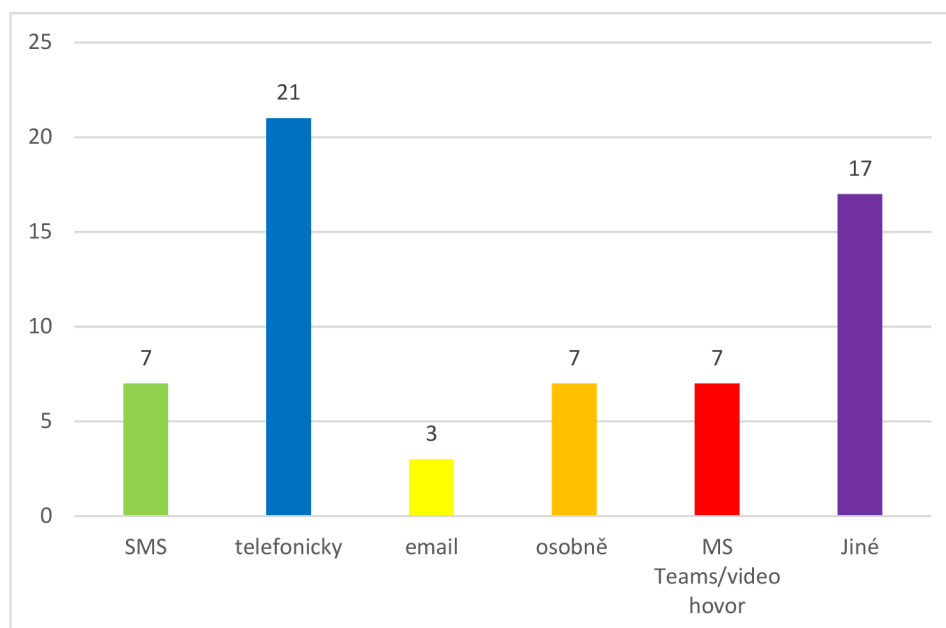
V odpovědích na otázku týkající se preferovaného způsobu komunikace v cizím jazyce (Obr. 9) získaná data prezentují, že se zaměstnanci cítí pohodlně v rámci různých komunikačních prostředků. Je zřejmé, že i v době technických možností komunikace stále převažuje preference osobního kontaktu. Dále pak výrazně převažuje komunikace přes e-mail.



Obr. 9: Preference v rámci komunikace v cizím jazyce

Pod sloupcem „jiné“ bylo respondenty vysvětleno, že nemají žádné preference a nerozlišují jednotlivé komunikační kanály. Jednalo se zejména o ty respondenty, kteří jsou si v komunikaci v angličtině jistí, a tudíž nedělají žádné výrazné rozdíly.

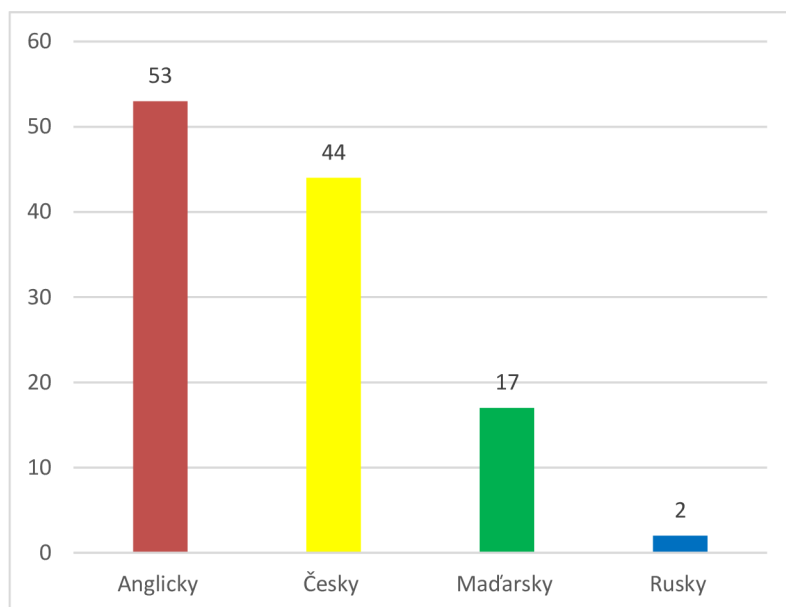
Odpovědi na otázku ohledně nejméně komfortního způsobu komunikace v cizím jazyce (Obr. 10).



Obr. 10: Preference v rámci komunikace v cizím jazyce II.

Dle dat lze uvést, že výrazně nejméně komfortním způsobem komunikace v anglickém jazyce, je komunikace přes telefon. Osobní setkání bylo označeno 7 respondenty jako nejméně pohodlný způsob komunikace v cizím jazyce. Toto může být spojeno s potřebou okamžité reakce. Sedm respondentů označilo MS Teams/videohovory za nejméně komfortní způsob komunikace. Pravděpodobně se jedná o obavy spojené s technickými problémy. Některými respondenty bylo doplněno, že označili e-mail z důvodu možnosti použití buď slovníku či online překladače. V kategorii „jiné“ pak někteří respondenti vysvětlili, že nemají konkrétní preference a nedělají rozdíly mezi jednotlivými komunikačními kanály.

Otázka č.14 se týkala používání jazyka během pracovních setkání. Respondenti měli možnost volby z několika jazyků, konkrétně angličtiny, češtiny, němčiny, ruštiny, španělštiny, ukrajinštiny, maďarštiny a francouzštiny. Tato škála jazyků byla vybrána s ohledem na původ jednotlivých zaměstnanců. Obr.11 prezentuje rozložení preferencí jazyků mezi respondenty dotazníku.



Obr.11 Komunikace během pracovních setkání

Rozložení preferencí jazyků mezi respondenty ukazuje dominantní angličtinu a češtinu. Zvláštností je, že žádný respondent nevyjádřil preferenci pro němčinu, španělštinu, ukrajinštinu nebo francouzštinu během pracovních setkání, kdežto ruštinu zvolili 3 respondenti, maďarština byla vybrána 15 respondenty. Dominance angličtiny a češtiny odpovídá povaze vybraného mezinárodního útvaru.

Navazující otázka se týkala neformálních setkání. U neformálních setkáních se výsledky zrcadlily. Angličtina a čeština i nadále dominují. Soulad v preferencích jazyků během formálních a neformálních setkání může odrazovat stabilní a konzistentní komunikační atmosféru v pracovním prostředí. Díky tomu lze lépe vytvářet jazykovou politiku a lépe pracovat v rámci jazykového managementu.

V otázce číslo 16 měli respondenti prostor se vyjádřit k typickým příkladům, kdy v komunikaci v cizím jazyce dochází k problému. Rychlost komunikace se stává stěžejním tématem, a to zejména v online prostředí, jak uvádějí někteří respondenti. Například problémem je „špatná kvalita spojení při online hovoru“, „zapojení

se do velmi svižné neformální konverzace rodilých mluvčích“, nebo „pokud vypadne spojení“.

Dalším aspektem, který vyvolává frustraci, je nemožnost si vzpomenout na správná slova nebo udržet ustálený projev. Za nejzásadnější problém respondenti uvádí *„nemožnost si vzpomenout na správné slovo, ustálený pravopis apod.“*. Zaměstnanci se čas od času potýkají s tímto problémem, což může narušit plynulost komunikace. Respondenti upozorňují na potíže spojené s rozdílnou terminologií mezi různými státy, zejména v obchodní angličtině, může vést k nedorozuměním mezi kolegy z různých zemí.

V případě složitějších a technických témat, zejména v IT části útvaru, může komunikace v češtině či v angličtině být výzvou. Zde se ukazuje potřeba vytvoření prostředí, kde je technická terminologie srozumitelná pro všechny zúčastněné. Respondent toto tvrzení upřesňuje komentářem *„Problém je obecně v situacích, kdy dojde na rozdílnou úroveň jazyka a problémové domény, anebo případně i jistá forma lokalizace angličtiny - např. English versus Czenglish versus "Hunglish".“*, Jiný respondent dodává, že *„Například mezi kolegy používají jiná slovíčka k určitým technickým věcem (hlavně tedy business ENG) a tam právě dochází k problému, kdy se často teamy nepochopí.“*

Další výzvou je rozdílná úroveň angličtiny mezi komunikujícími stranami. V situacích, kdy je vyžadována vyšší znalost angličtiny, zejména v těžších tématech, vznikají komunikační problémy, a to nejen při přenášení informací, ale i při snaze přesně vyjádřit to, co si člověk přeje. Respondent uvádí, že má problémy porozumět téměř na denní bázi *„Vzhledem k tomu, že moje angličtina je na nižší úrovni, tak problém nastává téměř vždy při komunikaci s anglicky hovořícími kolegy, jejichž angličtina je pokročilá.“* V neposlední řadě respondenti určují problém v rychlých neformálních konverzacích s rodilými mluvčími, což může výrazně ovlivnit efektivitu komunikace.

Výsledky naznačují, že většina respondentů investuje čas do zdokonalování svých jazykových dovedností, přičemž kladně odpovědělo 47 z nich. Na druhé straně 15 respondentů uvádí, že se tomuto zdokonalování nevěnují. Tato data odráží různé přístupy zaměstnanců k osobnímu rozvoji a prioritám v této oblasti.

Následující dvě otázky (otázky č. 17, 18) přímo navazovaly na téma rozvoje jazykových dovedností, zaměřujíc se konkrétně na to, jak často se respondenti věnují tomuto rozvoji a případně jaká je jejich motivace. Respondenti uvedli různé přístupy a frekvence učení. Při procesu zdokonalování svých jazykových dovedností se jednotliví respondenti řídí různými způsoby, což reflektuje rozmanitost přístupů a motivací v této oblasti. Někteří zvolili ad hoc přístup, což naznačuje, že se věnují rozvoji svých jazykových schopností podle aktuální potřeby a bez předem stanoveného plánu.

Denní časová investice hraje klíčovou roli v procesu zlepšování jazykových dovedností. Několik respondentů se každodenně věnuje studiu angličtiny, přičemž časová investice se pohybuje od 20 minut do několika hodin. Na druhé straně jiní respondenti upřednostňují týdenní přístup, přičemž čas věnovaný studiu kolísá od jedné hodiny týdně až po 10-12 hodin týdně.

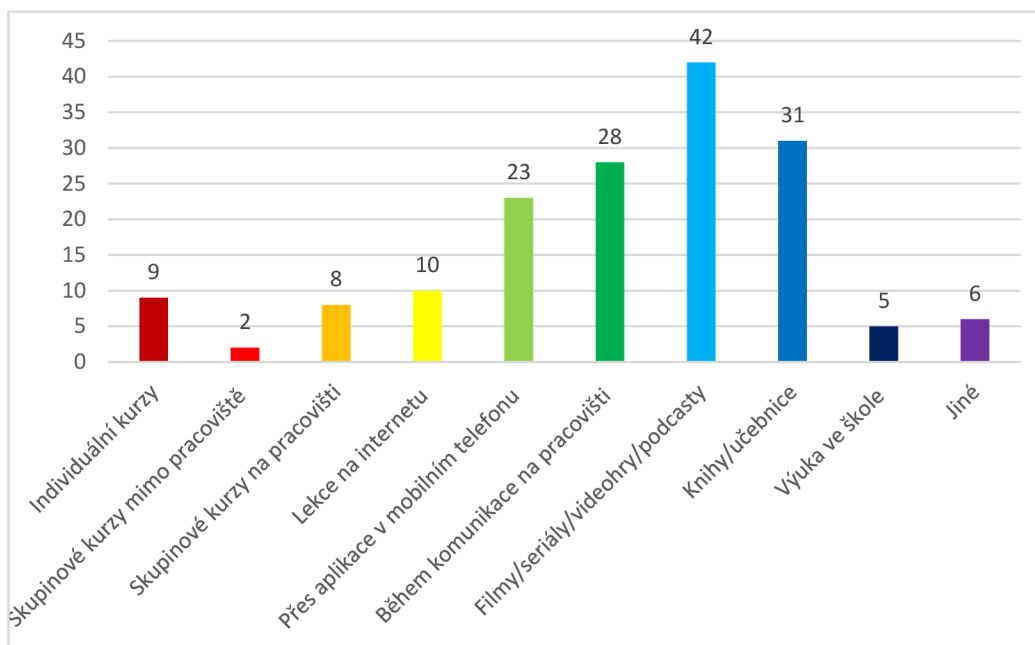
Zajímavým aspektem je zaměření na konkrétní aktivity při udržování jazykových dovedností. Respondenti zdůrazňují čtení knih, poslech podcastů, sledování videí, seriálů a filmů jako formu pasivního učení. Dva z nich dokonce zmiňují svou účast v mezinárodní komunitě na Discordu, kde tráví přibližně 6 hodin týdně komunikací v angličtině.

Motivace ke studiu angličtiny je velmi rozmanitá a zahrnuje jak pracovní, tak osobní důvody. Respondenti uvádějí jako klíčové faktory motivace pohodlí při komunikaci v cizím jazyce, udržení úrovně dovedností a osobního sebezlepšování. Někteří však zdůrazňují, že zlepšení angličtiny není momentálně jejich prioritou.

Omezené časové kapacity během pracovní doby jsou často citovány jako hlavní překážka. Respondenti také upozorňují na časové problémy spojené s rodinnými záležitostmi. Respondentka v otevřené otázce uvedla, že má v úmyslu „*se věnovat aktivnímu rozvoji více až budu mít děti více nezávislé, teď na to bohužel nemám prostor*“.

Existuje také skupina respondentů, kteří považují svou současnou úroveň angličtiny za postačující, přičemž již nenaléhají na další zlepšení. V otevřených otázkách se objevil výraz „*learning by doing*“, tedy učení prostřednictvím praktického používání jazyka. Poukazuje to na důležitost praktického uplatňování jazykových dovedností v reálných situacích.

Respondenti uvádějí (Obr.12) několik různých způsobů, jak se zlepšují v cizích jazycích.



Obr. 12: Preference v rámci rozvoje cizího jazyka

Respondenti měli možnost označit více odpovědí současně. Získaná data ukázala, že 9 respondentů využilo individuální kurzy, 2 preferovali skupinové kurzy mimo pracoviště a dalších 8 se účastnilo skupinových kurzů na pracovišti. Online lekce byly preferovány 10ti respondenty, zatímco 23 z nich využívalo aplikace v mobilním telefonu. Odborná komunikace na pracovišti přispěla ke zlepšení dovedností u 28 respondentů. Co se týče audiovizuálních médií, 42 respondentů uvádělo, že filmy, seriály, podcasty a videohry jsou klíčovým prostředím pro rozvoj jazyka. Forma vzdělávání reprezentovaná knihami a učebnicemi, byla zvolena 31 respondenty, zatímco školní vzdělávání přispělo k rozvoji jazykových schopností u 5ti respondentů. Další 6 respondentů uvedlo, že žádné formy zlepšování cizích jazykových dovedností nevyužívají.

Z výsledků je patrné, že proces učení tzv. za pochodu v zaměstnání hraje klíčovou roli v procesu zlepšování jazykových dovedností respondentů. Nejvíce z nich uvádí, že se učí právě během komunikace na pracovišti, což může naznačovat, že pracovní prostředí poskytuje časté příležitosti pro jazykovou praxi.

Dále lze konstatovat, že audiovizuální média, konkrétně filmy, seriály, podcasty a videohry jsou mezi respondenty nejpobulárnější formou učení. Lze tedy předpokládat, že tato forma učení vytváří prostředí pro zábavné zdokonalování jazykových schopností. Podle respondentů je tato metoda nejúčinnější při rozšiřování slovní zásoby.

Zjištění, že 31 respondentů zvolilo knižní formu vzdělávání, naznačuje, že zmiňovaná tradiční metoda zůstává stále relevantní. 6 respondentů uvedlo „jiné“ metody, kde v konkrétním detailu uvedli, že se zlepšování cizích jazyků aktivně nevěnují.

Respondenti v otázce 21 uvádějí pestrou škálu motivačních faktorů pro učení cizích jazyků. Na prvním místě jím jsou pracovní nároky. Mnoho z nich zdůrazňuje nezbytnost ovládnutí cizích jazyků v pracovním prostředí. Respondenti zmínili, že tato motivace je často spojena s ambicí dosáhnout kariérního růstu. Dále mohou znalosti angličtiny být výhodou při změně zaměstnavatele. Respondent uvedl, že si je vědom toho „že to bude v budoucnu důležité pro pracovní posun“. Dále se zde projevuje vůle učít se cizím jazykům za vidinou budoucího působení za hranicemi, konkrétně tvrzení podporuje odpověď „Vzdělávám se, abych se mohl přestěhovat v budoucnu do zahraničí.“ Také se zde setkává více aspektů, příkladem je komentář respondenta „Je to nezbytnost pro to, abych v dnešním světě fungoval, jak pracovním, tak osobním (cestování)“.

„V pracovním prostředí je to nutnost téměř všude - ale zejména tady, kde budujeme mezinárodní společnost, je to nezbytné“. (přeloženo z angličtiny)
„Osobní motivace“
„Vím, že to bude v budoucnu důležité pro pracovní posun.“
„Vzdělávám se, abych se mohl přestěhovat v budoucnu do zahraničí.“
„Je to nezbytnost pro to, abych v dnešním světě fungoval, jak pracovním, tak osobním (cestování)“.

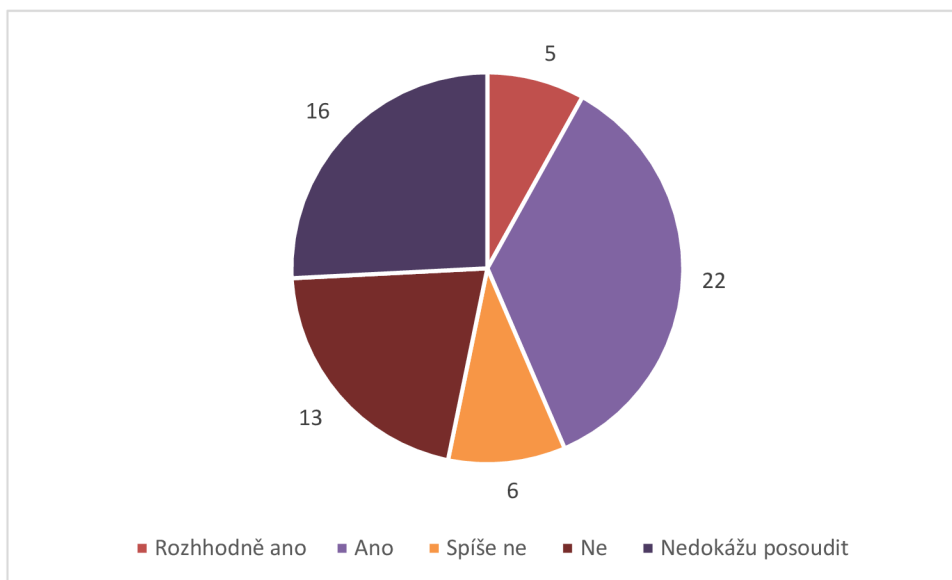
Tabulka č. 2: Ukázky odpovědí na otázku 21

Osobnostní a profesní rozvoj hrají také významnou roli jako motivace k učení cizích jazyků. Několik respondentů zdůrazňuje, že tato aktivita je klíčovým aspektem v jejich osobním a profesním růstu. Učení cizích jazyků je vnímáno jako prostředek ke seberozvoji. Někteří z nich mají radost z objevování nových cizích slov a nacházejí potěšení v neustálém zlepšování či udržování svých jazykových dovedností. Zvláště tři respondenti uvádějí, že schopnost efektivní komunikace v obchodní sféře je pro ně klíčová a představuje předpoklad pro případné expanze na zahraniční trhy. Další motivací k učení cizích jazyků je zájem o jiné kultury a cestování. Někteří respondenti vyjadřují touhu po prozkoumání odlišných kultur, získávají tím „*osobní lepší pocit*“. Dále bylo zmíněno jako hlavní motivace možnost čtení knih a sledování filmů v originálním znění. Podobně je pro ně „*důležité umět jazyk, abych [mohli] sledovat světové trendy a účastnit se mezinárodních konferencích*“. Z toho vyplývá, že schopnost komunikovat v cizím jazyce je přínosná nejen pro profesní, ale i sociální a osobní život.

Pro doplnění otázky 21 byli respondenti dotázáni, co je naopak odrazuje od zlepšování svých znalostí cizích jazyků. Mezi hlavní důvody patří nedostatek času, lenost a nízká priorita v daném okamžiku. Někteří uvádějí, že nemají dost času kvůli svému vytíženému harmonogramu nebo že se nechtějí věnovat učení jazyků kvůli pohodlnosti. Další respondenti zmiňují, že momentálně nemají potřebu zlepšovat své jazykové dovednosti, protože se cítí dostatečně schopní pro svou práci. Otevřené komentáře v této otázce odrážejí různorodost přístupů k učení jazyků. Někteří lidé považují učení za zábavné, zatímco jiní to vnímají jako zbytečně složité a potýkají se s obtížemi při učení, zejména s výslovností a správným použitím gramatiky.

Analýza odpovědí na otázku č. 23 o podpoře zaměstnavatele při zlepšování znalostí cizích jazyků poskytuje zajímavé poznatky (Obr. 13). Především naznačuje, že většina dotázaných vnímá určitou úroveň podpory ze strany zaměstnavatele. Z celkového počtu respondentů 43 % odpovědělo pozitivně, buď s přesvědčením (5 respondentů) nebo s kladným stanoviskem (22 respondentů). Existuje však určitá nemalá skupina zaměstnanců, kteří vnímají nedostatek podpory nebo jsou s ní zcela nespokojeni, jedná se 31 % respondentů, kteří vyjádřili nějaký stupeň nespokojenosti s poskytovanou podporou. Z této skupiny 6 respondentů odpovědělo „*spíše ne*“ a 13 odpovědělo jednoduše „*ne*“. Zbytek respondentů

uvedlo, že nedokážou posoudit úroveň poskytované podpory zaměstnavatele. Toto může být způsobeno nejistotou ohledně dostupných zdrojů, možností školení nebo jasných politik zaměstnavatele v oblasti rozvoje jazykových dovedností.

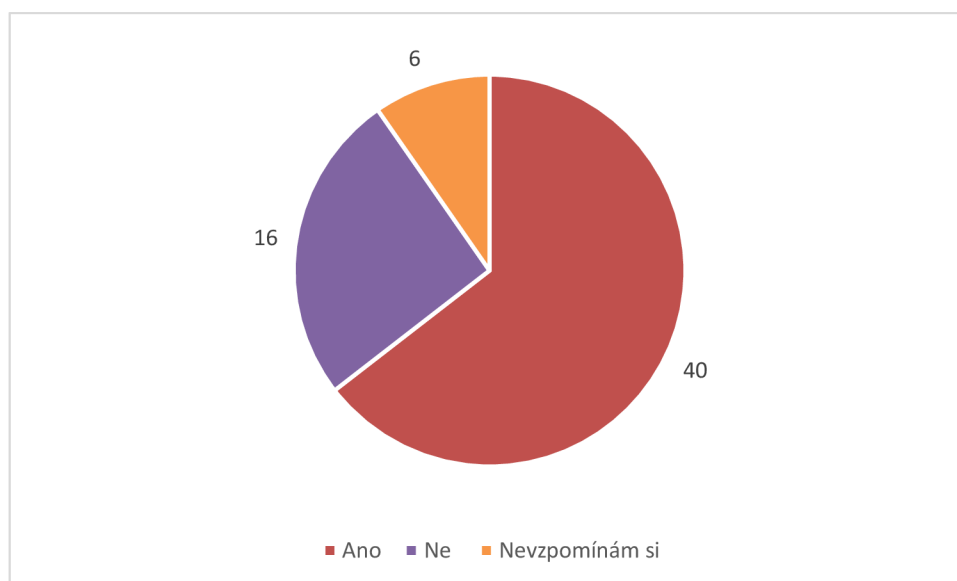


Obr.13 Podpora zaměstnavatele při výuce cizích jazyků

Následující otázka č. 24 poskytla prostor pro vyjádření či komentář k otázce předchozí. Někteří respondenti vyjadřují přání po více možnostech používání angličtiny v pracovním prostředí, zatímco jiní zdůrazňují omezené možnosti, zejména pokud jde o časovou náročnost kurzů. Několik respondentů vyjádřilo touhu chodit na jazykové kurzy nebo konverzace během pracovní doby. Naopak někteří chválí přístup managementu, ohledně poskytnutí možnosti chodit na kurzy o pracovní době. Respondenti upozorňují na problematický aspekt, kdy zaměstnavatel povoluje účast na kurzu během pracovní doby, avšak následně se zaměstnanec ocitá v situaci, kdy musí pracovat mimo standardní pracovní dobu, aby dohnal ztracený čas.

Otázka č. 25 ukazuje pohled na to, jak je znalost cizích jazyků hodnocena v procesu náboru (Obr.14). Z celkového počtu 40 respondentů odpovědělo, že bylo při výběrovém řízení tázáno na znalost cizích jazyků. To může naznačovat, že pro většinu kandidátů je znalost cizího jazyka relevantním aspektem pro náboráře. Naopak 16 respondentů uvedlo, že nebyli tázáni na znalost cizích jazyků během výběrového řízení. Toto může odrážet povahu jednotlivých pracovních pozic. Tato část odpovědí lze přisoudit zaměstnancům z jich zmíněného obchodního týmu

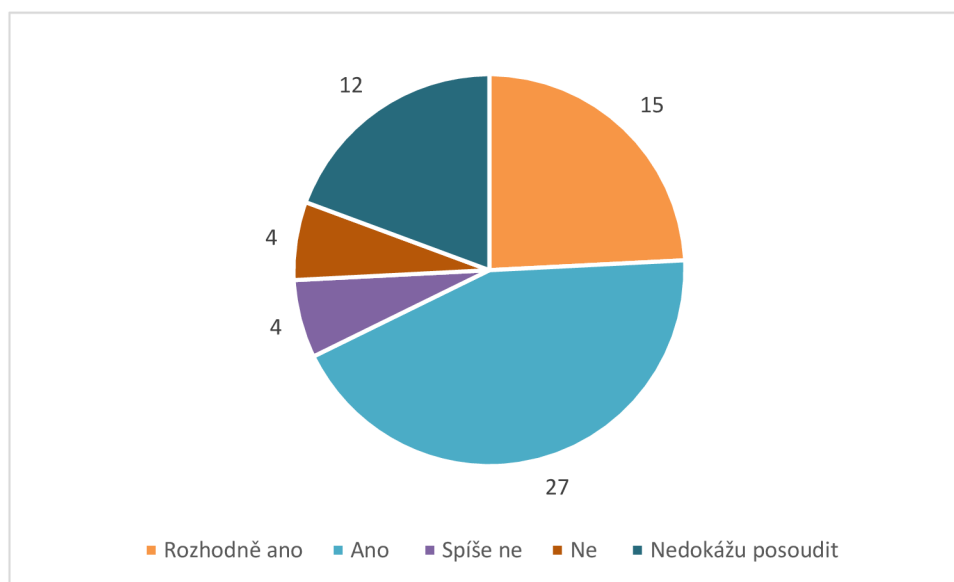
působícího primárně pro český trh. Dále 6 respondentů uvedlo, že si nevzpomínají, zda byli na tuto otázku tázáni.



Obr. 14 *Ověření znalostí cizích jazyků při výběrovém řízení*

Dále bylo zjištěno jakou formou byla prokázána znalosti cizích jazyků. Z dotázaných 15 respondentů uvádí, že byli prověřeni jejich jazykové schopnosti angličtiny pouze dotazem v rodném jazyce. Situace, kdy byli kandidáti tázáni otázkou či přímo diskusí v cizím jazyce se týká celkem 17 respondentů. Tento přístup je zaměřen na posouzení praktické komunikační dovednosti uchazeče v reálných situacích. Žádný respondent neuvádí, že by byli tázáni pomocí písemného úkolu. Naopak 8 respondentů uvedlo, že celé výběrové řízení probíhalo v cizím jazyce. Poslední částí je 12 respondentů, kteří uvádí, že nebyli tázáni na znalosti jazyků vůbec.

Analýza odpovědí (Obr. 15) ohledně výhodnosti znalosti cizího jazyka naznačuje poznatky o subjektivním vnímání jednotlivých zaměstnanců. Data naznačují, že většina respondentů vnímá svou znalost cizího jazyka jako něco, co jim poskytuje určitou výhodu v pracovním prostředí.



Obr.15 Posouzení výhod znalosti cizího jazyka oproti ostatním zaměstnancům

Otázka č. 27 analyzovala pohled respondentů, jaké výhody znalost anglického jazyka poskytuje při komunikaci v mezinárodním prostředí. Respondenti zdůraznili, že schopnost efektivní komunikace s mezinárodním týmem je klíčovým faktorem pro úspěch v pracovní sféře. Jeden z respondentů uvedl „*Schopnost komunikovat s kolegy z různých zemí a schopnost pracovat v mezinárodních týmech nebo projektech je pro mě klíčové*“. Schopnost zvládat mezinárodní projekty byla identifikována jako klíčová výhoda.

Jedním z významných aspektů, který byl zdůrazněn respondenty, je možnost kariérního růstu či práce v mezinárodním prostředí. Mnozí vnímají tuto znalost jako výhodu, která otevírá cestu k účasti na mezinárodních projektech. Respondenti dále vnímají výhodu v možnosti komunikace s širším spektrem kolegů, zahrnujících i ty, kteří pracují v zahraničí.

Tři respondenti také zdůraznili konkurenční výhodu při výběrových řízeních. Znalost anglického či jiného cizího jazyka je považována za přednost při uplatnění na trhu

práce. Lze konstatovat, že respondenti vnímají znalost cizího jazyka jako dovednost, která otevírá dveře k mnoha příležitostem a přináší jim zejména výhodu v pracovním prostředí.

Respondenti se také vyjádřili k situaci znevýhodnění a vlivu nedostatečné úrovně znalosti cizích jazyků v pracovním prostředí, přičemž identifikovali několik bodů, které názorně ukazují negativní aspekty této situace.

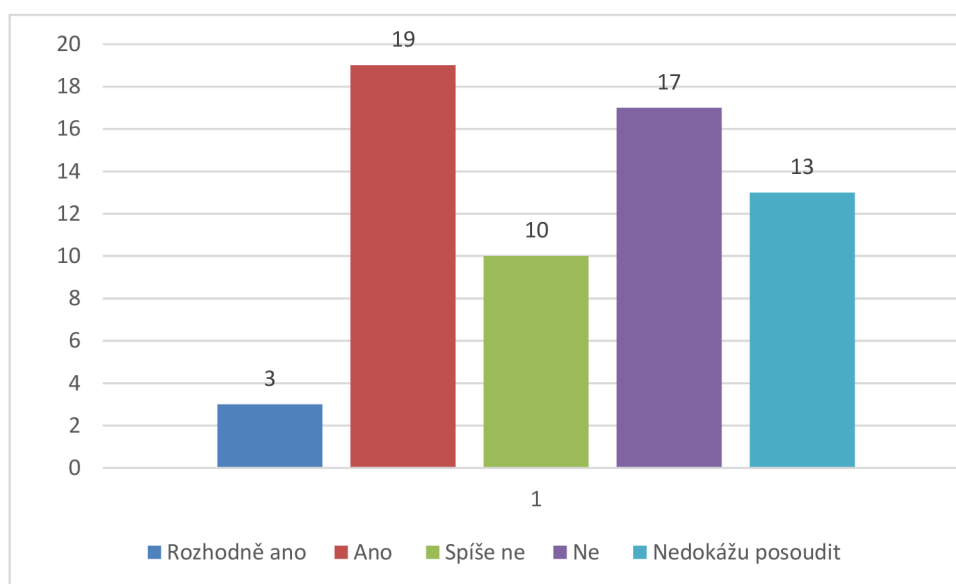
Prvním z výrazných bodů je omezený kariérní růst, který respondenti spojují s omezenou znalostí cizích jazyků. Zdůrazňují, že tato nedostatečná znalost může ovlivnit jejich postup v kariéře či znemožnit účast na mezinárodních projektech. Dalším důležitým bodem je omezená komunikace s cizinci v týmu. Zdůrazňují negativní vliv na pracovní a osobní vztahy. Neznalost cizích jazyků může podle jejich názoru omezit schopnost efektivní komunikace s kolegy, zejména v pracovních vztazích. Respondent dodává *„Bohužel musím říct, že nyní jsem již omezena, ale dokud se jednalo pouze o český tým, tak se znalost angličtiny jednalo pouze o výhodu a případnou výpomoc kolegům“* další respondent potvrzuje *„Řada kolegů neumí česky, proto je s nimi těžká domluva, může být pouze přes email, kdy je čas si vše v klidu přeložit“*.

Respondenti také upozorňují na omezený přístup k informacím a spolupráci v důsledku nedostatečné schopnosti porozumění cizím jazykům. Někteří respondenti zmiňují i nemožnost okamžitých reakcí v diskusích, což je spojeno s omezenou schopností rychle reagovat a efektivně se vyjadřovat v cizím jazyce. Respondent potvrzuje *„Ano, jsem odborník na svou agendu a bez lepší znalosti AJ nedokáži své znalosti a zkušenosti dobře obhájit a "prodat"“*. Dále další respondent souhlasí *„Ano, částečně navazuje na otázku 16. Pokud se diskuse přehoupne do odborného tématu, potřebuji studovat odborné texty nebo pochopit legal/ asociační výklad – zpomaluje mě to.“*

Omezená možnost účasti na mezinárodních konferencích a projektech je dalším aspektem, který byl identifikován. Respondenti, kteří aktivně participují na mezinárodních akcích, vnímají nedostatek znalosti cizích jazyků jako podstatné omezení jejich možností v tomto směru. Respondent uvedl *„Ano, případná neznalost by mě znevýhodňovala – mezinárodní konference, kolegové, projekty a participace na nich společně s kariérním posunem.“*

Dvakrát je i zmíněna nevýhoda spojená s nemožností komunikovat s dceřinými společnostmi v jiných zemích. To potvrzují tvrzení „*Ano, nemohu se domluvit s anglicky hovořícími kolegy tak jako s českými a zároveň jsem omezená při zapojení se do celého kolektivu.*“ Dále pak „*Nemožnost komunikovat v rámci dceřiných společností z jiných zemí.*“

Otázka č. 30 byla zaměřena na informovanost zaměstnanců ohledně jejich možného jazykového rozvoje (Obr. 16).



Obr.16 Informovanost ze strany zaměstnavatele o možnostech jazykového vzdělávání

Respondenti uvádějí různé způsoby, jak se dozvídají o nabízených jazykových kurzech a možnostech rozvoje svých jazykových znalostí. Patří sem například diskuse s nadřízeným, týmové porady, nabídka kurzů prostřednictvím e-mailů nebo prostřednictvím intranetu. Někteří zaznamenali možnost skupinové firemní výuky angličtiny přes své spolupracovníky, nikoliv nadřízené.

Poměrně velká část respondentů však uvádí, že nejsou informováni o žádných jazykových kurzech a nejsou si vědomi žádných benefitů v této oblasti. Tento rozdíl ve vnímání informovanosti může poskytnout pohled na to, jak různé formy komunikace ovlivňují povědomí zaměstnanců o možnostech vzdělávání v oblasti cizích jazyků ve svém pracovním prostředí. Anebo skutečně tito zaměstnanci informováni nejsou a vzniká zde prostor pro zlepšení.

Formy, které respondenti preferují v rámci firemní výuky cizích jazyků se mezi liší, přičemž vyplývá, že respondenti projevují zájem o různé formy výuky, kde každá z nich má své výhody a specifika. Jedním z oblíbených přístupů je školení s externím lektorem. Respondenti zdůrazňují, že oceňují výuku poskytovanou lektorem mimo jejich pracovní prostředí. Tato forma výuky může zahrnovat osobní setkání a konzultace. Mnozí z nich upřednostňují lektory, kteří jsou rodilými mluvčími. Uvádějí, že je to pro ně vhodnější zejména kvůli přesnější výslovnosti.

Další skupinou jsou jednotlivci, kteří dávají přednost soukromým lekcím face to face. Tato forma výuky umožňuje účastníkům osobní interakci s lektorem. Mnoho respondentů dává přednost individuální výuce, protože mohou pracovat ve svém vlastním tempu a zaměřit se na konkrétní dovednosti.

Pro zaměstnance je zajímavá možnost osobní účasti na on-site kurzech, kde se mohou vzdělávat přímo na pracovišti během pracovní doby. Tato forma výuky je efektivní a šetří čas, protože zaměstnanci nemusí navštěvovat externí školení. S nástupem moderní technologií a digitalizace si někteří respondenti oblíbili online kurzy. Flexibilita a možnost učit se z libovolného místa jsou klíčové prvky této formy výuky.

Dalším oblíbenou formou jsou konverzační kurzy. Tento způsob výuky nabízí prostor pro praktické cvičení a aplikaci jazykových dovedností v reálných situacích. Nakonec jsou zde i ti, kteří upřednostňují skupinové kurzy. I když někteří preferují individuální výuku, skupinové kurzy jsou vhodné pro ty, kteří hledají interakci a kolektivní učení. Respondenti vidí výhodu zejména v možnosti diskuse a sdílení názorů.

Závěrem výsledků dotazníkového šetření je zdůrazněná důležitost mezinárodní komunikace v rámci firemního prostředí. Někteří vyjadřují názor, že pokud firma buduje mezinárodní tým, měla by se chovat mezinárodně a podporovat používání cizích jazyků. Respondent dodává „*Jen takový postřeh, že pokud budujeme mezinárodní společnost, tak bychom se měli chovat mezinárodně – pokud nebudeme, tak nikdy nepřekročíme "hranice..."*“ Jiní poukazují na potřebu motivace od zaměstnavatele k vzdělávání v cizích jazycích. Finanční nebo organizační podpora kurzu je vnímána jako důležitá pro úspěšné zvládnutí jazykových dovedností a proto navrhuje, aby zaměstnavatel podporoval zaměstnance

prostřednictvím plně hrazených nebo dotovaných kurzů. Respondentka dodává *„Byla bych moc ráda, kdyby se ve firmě začal jazyk používat více, aby se na to dbalo a aby se k tomu lidi motivovali. Zatím mi přijde, že se to tu moc neřeší“*. Objevuje se i zmínka o ostychu mluvit před ostatními a zdůrazňuje se potřeba vytvořit bezpečné prostředí pro učení a vzájemnou podporu. Pár respondentů si cení firemní výuky a věří, že může přinést přidanou hodnotu. Výuka během pracovní doby, zejména prezenční, je vnímána jako výhodná. Dále respondent upozorňuje na význam komunikace v mateřském jazyce, zejména v prostředí s různými úrovněmi jazykových dovedností. Dodává *„Větší problém mi činí komunikace s kolegy, jejichž úroveň angličtiny je výrazně nižší. Proto je v zájmu zaměstnavatele, aby k tomu zaměstnance nějakým způsobem motivoval (plně hrazené nebo dotované kurzy, ideálně v prostorách společnosti). Umím si představit, že ne každý má časové nebo finanční možnosti, aby se tomu mohl věnovat po své ose“*.

Negativně se ozvala respondentka: *„S ohledem na moji nízkou úroveň angličtiny, kterou nemohu jednoduše z časových důvodů aktivně zvyšovat a zároveň na nárůst zahraničních kolegů, se kterými je nutné aktivně spolupracovat se cítím velmi nekomfortně a myslím, že to do budoucna bude mít negativní dopad na moji práci“*. Celkově odpovědi ukazují, že existuje prostor pro další podporu a iniciativy v tomto směru. A je nevyhnutelné se tomuto tématu, v rámci rozvoje zaměstnanců, věnovat.

3.1.2 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů

Rozhovory byly prováděny se třemi respondenty z firmy XY. Pro účely této diplomové práce jsou respondenti označeny písmeny A, B, C. Nižší jsou uvedeny pracovní pozice, které v současné době zastávají.

Respondent A- Team Leader

Respondent B- Výkonný manažer B-3

Respondentka C- Ředitel B-2

Rozhovory byly vedeny v českém jazyce. První část se věnovala dotazování ohledně délky zaměstnání ve firmě XY a předešlých zkušeností tří vybraných respondentů (A, B, C). Respondent A má ve firmě XY dlouhou historii, nicméně na současné pozici působí pouze od března 2022. Během celé zkušenosti ve firmě XY se zapojil do klíčových projektů, kde úspěšně spolupracoval s globálními týmy. Zvláště zajímavý byl jeho kontakt s Belgičany na mezinárodních projektech.

Respondent B působí ve firmě XY po dobu 3 let. Jeho relativně kratší doba ve společnosti však nesnižuje hodnotu jeho zkušeností. Během těchto tří let si vytvořil představu o firemní kultuře a pracovním prostředí. Zajímavou dynamiku přináší respondentka C, která je sama cizinkou, nicméně mluví plynule česky. Ve firmě XY působí rok a půl. Během rozhovoru bylo zmíněno předchozí působení v české e-commerce společnosti, která se specializuje na prodej elektroniky, počítačové techniky, domácích spotřebičů, hraček a dalšího zboží přes internet.

Respondenti A a B hodnotí svou znalost anglického jazyka na úrovni B2 – pokročilý. Rozumí komplexnějším textům a dokáží se efektivně vyjadřovat v různých situacích. Kdežto respondentka C hodnotí svou znalost na úrovni C2. Komplexně rozumí všem formám písemné a mluvené angličtiny a dokáže se vyjadřovat s vysokou přesností. Přestože byl veden rozhovor v českém jazyce, respondentka během rozhovoru užívala anglické výrazy a fráze. Zde lze pozorovat, že v pracovním prostředí mluví anglicky častěji nežli v českém jazyce či jejím rodném ruském jazyce.

Respondent A vyjadřuje pocity nejistoty ohledně své jazykové úrovně. Považuje svou znalost za nedostatečně zakořeněnou a cítí potřebu většího tréninku. Pro zlepšení svých jazykových dovedností pravidelně navštěvuje soukromé lekce

ve formátu 1:1, kde se zaměřuje zejména na rozšíření slovní zásoby, zdokonalení poslechu a následnou korekci výslovnosti. Dále uvádí, že v jeho případě jsou soukromé lekce nejen prostředkem k zdokonalení jazykových dovedností, ale také příležitostí k překonání vlastních nejistot a přirozeného nejistého pocitu ohledně vlastní schopnosti vyjadřování v cizím jazyce.

Jako problematický moment uvádí jazykovou bariéru při cestování, což hodnotí jako svůj vlastní handicap. Pro něj představuje tato bariéra výzvu, kterou snaží překonat systematickým tréninkem. Pochopitelně zdůrazňuje, že úspěch v komunikaci závisí i na druhé straně, na porozumění a toleranci.

Respondent B k tomuto tématu dodává, že je schopný komunikovat bez problému, jediné, co by mu mohlo způsobit problémy by bylo nějaké těžké téma o kterém by neuměl diskutovat ani v českém jazyce. Uvedl konkrétní příklad a to „*Španělská architektura 14. století*“. Lze tedy říci, že v tomto případě se nejedná o jazykovou bariéru, nýbrž znalostní, což k výkonu jeho povolání není nikterak omezující.

Následná část se věnovala jazykové **vybavenosti podřízených zaměstnanců jednotlivých respondentů**. Respondent A dělí své podřízené do tří dovednostních skupin v rámci jazykového managementu:

První jsou zaměstnanci s perfektní angličtinou. Čtrnáct zaměstnanců, zejména externí pracovníci, projektoví manažeři a testing manažeři, jsou schopni komunikovat v angličtině na perfektní úrovni. Jejich jazykové dovednosti jsou klíčové pro úspěšné plnění jejich pracovních povinností, zejména v kontextu projektového řízení a testování, kde je angličtina nezbytná.

Druhou úroveň hodnotí jako pokročilé. Jedná se o zaměstnance s rozvíjejícími se dovednostmi. V týmu jsou dva IT analytici, kteří projevují rozvíjející se schopnosti v oblasti angličtiny. Nemluví pravidelně, přesto jsou schopni se v angličtině vyjadřovat v písemné formě, zejména v textové komunikaci a během několika meetingů. Dále jsou v týmu dvě incident koordinátorky, které mají omezené mluvené dovednosti v angličtině, ale jsou schopny psát e-maily. Zvláště zajímavý je fakt, že jedna z koordinátorek ovládá plynule norský jazyk, což může být přidanou hodnotou v případě specifických komunikací.

Třetí kategorií jsou zaměstnanci se schopností číst v angličtině. Čtyři IT specialisti jsou schopni číst dokumentaci v angličtině, což je klíčové pro porozumění technickým specifikacím a postupům. Nicméně, nemluví v angličtině pravidelně a pokud je mluvení v anglickém jazyce nevyhnutelné, je jim to nekomfortní. Zde by mohlo být užitečné podporovat aktivní komunikaci v anglickém jazyce a vytvářet příležitosti k pravidelnému cvičení. Respondent A uvedl, že si je vědom potřeb podporovat další rozvoj jejich ústních dovedností a pravidelnou praxí v komunikaci v angličtině.

Respondent A vnímá nedostatky ve znalosti angličtiny u svých podřízených, konkrétně to, že se nachází na úrovni B1-B2. Avšak vysvětluje, že přestože existuje prostor pro zlepšení, zdůrazňuje pozitivní perspektivu, kde je možnost systematicky pracovat na posílení jazykových dovedností.

Respondent B uvedl, že mezi jeho podřízené patří obchodní specialisti, back office specialisti a administrativní pracovníci na dohodu. Momentálně mezi klienty oddělení patří pouze čeští klienti, nicméně do budoucna je možné, že dojde ke změně a expanzi do zahraničí. V obchodním týmu, složeném ze 7 členů, je zřejmé, že 3 zaměstnanci mají schopnost vést obchodní jednání v angličtině. To představuje pouze malou část týmu. Zbytek týmu má nižší úroveň jazykových dovedností (úroveň A1, A2, B1) v anglickém jazyce, což může ovlivnit jejich schopnost efektivně komunikovat v mezinárodním obchodním prostředí.

Ve skupině back office pracovníků, kterou tvoří 5 lidí, pouze dvě osoby jsou schopny mluvit plynně anglicky, což představuje 40 % celkového back office týmu. Dále je jedna osoba, u které si respondent B není jistý, jaké má jazykové schopnosti. Nedílnou částí týmu jsou pracovníci na dohodu. V tomto případě studenti vysokých škol. Respondent B dodává, že mají schopnost komunikovat anglicky a uvádí, že je to pravděpodobně díky vysokoškolskému vzdělání. Celkově to svědčí o určité míře jazykové rozmanitosti v tomto podřízeném týmu.

Zaměstnanci v tomto týmu využívají anglický jazyk na formálních i neformálních setkání napříč útvarem. Respondent B uvádí, že je znatelné, že někteří zaměstnanci se kontaktu s anglicky hovořícími záměrně vyhýbají. Hodnotí, že se jedná o určitý diskomfort a nejistotu projevu.

Respondent B se vyjadřuje kritičtěji, charakterizuje znalost angličtiny některých podřízených jako „určitě nedostatečnou“, a to i na úrovni nižší než B1. Tímto názorem naznačuje naléhavou potřebu zlepšení.

Respondentka C má v týmu jak zaměstnance českého původu, tak ruského, kazašského a peruánského původu. Většina zaměstnanců umí anglicky na vysoké úrovni. Jsou tu ale i tací, u kterých je potřeba zapracovat na zvýšení jazykových znalostí. Nicméně ti, kterých se to týká, navštěvují pravidelné skupinové kurzy. Respondentka C uvádí, že pokud je činnost v rámci pracovní agendy řádně vypracována, dává možnost se jazykově vzdělávat i v rámci pracovní doby, nicméně opravdu jen pokud je vše řádně hotovo. Řadí tedy jazykové vzdělávání na druhé místo po odvedené práci.

Respondentka C uvádí, že v týmu mezi pracovníky je značný kontrast ve znalosti anglického jazyka. Menší část zaměstnanců postihuje nedostatečná znalost jazyka, ale ne nijak výrazně. A zároveň zdůrazňuje, že se situace mění. Podřízení se sami rozhodli investovat do svého jazykového rozvoje a chodí na soukromé lekce. Tato iniciativa vytváří pozitivní výhled.

Kontrastem k odpovědím výše může být výsledek páté otázky dotazníku, kde více než 2/3 respondentů uvedlo, že jejich jazykové dovednosti angličtiny jsou na úrovni B2 a vyšší. Tato zjištění mohou naznačovat, že lidé se v písemné formě hodnotí méně kriticky. Proto je potřeba brát v úvahu celkový kontext.

Další část rozhovoru se věnovala **jazykové vybavenosti, kromě jazyka anglického, v podřízených týmech**. Respondenti A, B, C uvedli, že zaměstnanci v těchto týmech se neomezují pouze na angličtinu, ale dokáží komunikovat také v ruském, německém a španělském jazyce. Zajímavou raritou je, že jedna ze zaměstnankyň umí plynule norsky. Avšak tyto jazyky na pracovišti nevyužívají.

Respondenti A, B i C jednomyslně potvrzují, že na formálních setkáních převládá anglický jazyk. Tato jednotnost naznačuje jasnou a dohodnutou praxi v pracovním prostředí, kde se angličtina stává lingua francou pro oficiální a formální komunikaci. To umožňuje efektivní a jasnou výměnu informací, zejména v rámci mezinárodních týmů a projektů.

Naopak respondenti A a B dodávají, že na neformálních setkáních preferuje tým komunikovat česky. Toto prostředí poskytuje příležitost pro uvolněnější a přátelskou

atmosféru, kde zaměstnanci mohou lépe sdílet názory a budovat týmového ducha. Nicméně, zajímavým aspektem je, že pokud se k neformálnímu setkání připojí cizinec, tým automaticky přechází do anglického jazyka. Změna jazyka na angličtinu v přítomnosti cizince reflektuje snahu vytvořit všeobecně přátelské a přístupné prostředí pro všechny zaměstnance. Tato praxe nejenže usnadňuje cizincům zapojení do konverzace, ale také posiluje kulturu vzájemného porozumění a respektu v týmu.

Otázka **rozvoje a podpory jazykového vzdělávání v pracovním prostředí** odhaluje různorodé přístupy mezi respondenty. Respondent A naznačuje, že jazykové kurzy nejsou běžnou součástí pro podřízené v jeho týmu. Námět na kurzy byl nabízen pouze vedoucím pracovníkům, a tato informace se nedostala k běžným zaměstnancům. Respondent A vyzývá podřízené, aby projevíli zájem o jazykové vzdělávání, což poté může lépe definovat potřeby vyššímu managementu, který následně může zařídit například jazykové kurzy dostupné pro všechny.

Respondent B naopak potvrzuje aktivní podporu jazykového vzdělávání pro své podřízené. Nově od listopadu nabízí svým podřízeným kurzy zdarma, což je významný krok směrem k rozvoji komunikačních dovedností týmu. Zaměstnanci jsou rozděleni dle jazykové vybavenosti cca po 5-7 zaměstnancích. Tím, že kurzy jsou nově zavedeny, momentálně nelze zhodnotit dopad, případnou spokojenost či nespokojenost. Sám respondent B navíc dodává, že se svým týmem soutěží prostřednictvím mobilní aplikace Duolingo. Vzájemně se tak motivují ke zdokonalení.

Respondentka C potvrzuje existenci možnosti chodit na jazykové kurzy. Její odpověď byla stručnější ale potvrzuje, že tato možnost je v rámci pracovního prostředí dostupná.

Celkově je patrné, že respondenti A, B, C preferují podobné metody komunikace při podporování jazykového rozvoje ve svém týmu. Jedná se o formu osobní na setkáních či na poradách, tak i o formu písemnou pomocí e-mailu. Nicméně respondent A zdůrazňuje, že prozatím neměl možnost komunikovat jazykové vzdělávání zdarma do svého týmu. Komunikoval tak pouze potřebu zlepšení v komunikaci angličtině. Na druhou stranu uvedl, že se soustředí na sdělování

informací o odborném školení specifickém pro jednotlivé profese. Zároveň zdůrazňuje, že pokud by otázky financí nehrály roli a nabídka bezplatných kurzů angličtiny byla k dispozici, jeho podřízení by považovali výuku jazyků za významný benefit, který by rozhodně využívali.

V neposlední řadě se rozhovor věnoval **jazykovým bariérám a případným konfliktům** z toho vzniklých. Respondent A sice přímo nezaznamenal konflikt, ale poukazuje na značné časové prodlevy způsobené špatným pochopením. Časové ztráty vznikají, když je třeba opakovaně vysvětlovat, znovu začínat, a opakovat, což může ovlivnit produktivitu týmu.

Respondent B sdílí konkrétní příklad konfliktu vyvolaného jazykovou bariérou, a to během rusky vedené konverzace na chodbě. Konflikt vznikl, protože ostatní se necítili začlenění a stěžovali si. Tato situace nakonec vyšuměla, ale ukazuje na možné nesnáze spojené s nerozuměním v jazykově různorodém prostředí.

Respondentka C potvrzuje výše popsany konflikt ohledně komunikace v ruštině. Sama to nevnímá jako problém, jelikož uvádí, že občas rusky nějaké slovo prohodí. Zároveň zdůrazňuje, že někdy může nesprávné vyjádření vést k nedorozuměním a potenciálním konfliktům. Dodává, že dosud k žádnému závažnému konfliktu nedošlo. Lze shrnout, že respondenti nepřímo zmiňují vyloženě konflikty, ale různé úrovně nerozumění a špatné komunikace spojené s jazykovými bariérami.

Otázka na **vývoj jazykového managementu** přináší různorodé perspektivy a očekávání mezi respondenty. Respondent A vyjadřuje naději, a vidí možnost posunu a rozvoje. Uvádí, že čím dříve se zlepší jazyková vybavenost, tím lépe. Věřící, že zlepšení v angličtině přinese výhody jak v pracovním prostředí, tak i ve volném čase. Nicméně opět zdůrazňuje omezené časové možnosti. Dále by byl rád, pokud by byla možnost rozvoje angličtiny i pro jeho podřízené. Tyto možnosti plánuje diskutovat s vyšším managementem.

Respondent B zdůrazňuje, že přestože obchodníci mají na starost převážně české firmy, znalost angličtiny je v rámci útvaru nezbytná. Avizuje, že kurzy angličtiny zdarma budou dostupné minimálně rok. Zároveň podporuje soutěže v Duolingo, aby podněcoval zlepšování jazykových dovedností zaměstnanců.

Respondentka C klade důraz na potřebu zlepšení jazykových dovedností, a to nejen kvůli komunikaci. Vnímá, že je potřeba větší rozhled a zapojení i zahraničních

uchazečů o zaměstnání. Dle jejích slov angličtina dává lepší přehled a možnosti se pohybovat v mezinárodním prostředí. Chce, aby celý tým ovládal angličtinu plynněji, považuje znalost jazyka za základní a vnímá, že situace se postupně zlepšuje.

Zároveň respondent B nastiňuje situaci, ke které došlo v nedávné době. V zaměstnaneckém prostředí se projevila náročná situace spojená s náborem cizinců. Nábor cizojazyčných zaměstnanců zapříčinil změnu v komunikaci napříč útvarem a v souvislosti s tím, jsou všechny porady a meetingy pouze v angličtině. Tato změna přivodila některým zaměstnancům problémy. Konflikty vyvstaly nahlas směrem k managementu a bylo nutné hledat řešení.

Jako řešení situace byla zavedena služba tlumočení, která se ukázala jako nezbytná. Ačkoliv se jednalo o finanční náklad, tlumočnice byla zařízena. Na dalším setkání byli zaměstnanci vyzváni k využití sluchátek, která poskytovala překlad do češtiny. Avšak pouze malá část zaměstnanců, přibližně sedm z padesáti, tuto možnost využila. Tento postoj vedl k nespokojenosti managementu a byl vnímán jako špatná investice a zbytečné plýtvání zdroji.

Dále v reakci na tuto situaci byl zaveden nový program jazykového vzdělávání, který je plně financován zaměstnavatelem. Zaměstnanci, kteří se na kurz přihlásili, byly rozřazeny pomocí kontrolních testů. Zaměstnancům vyšly výsledky od úrovně A2 do C1. Respondent B k tomuto dodává, že by byl rád, pokud by se kurzu účastnili pouze ti, kteří mají svou znalost angličtiny pouze do úrovně B1.

Následující část otázek se věnovala **celkovému zhodnocení situace jazykového managementu** ve vybraném mezinárodním útvaru firmy XY. Všichni tři respondenti se shodli, že momentálně dochází k velkým změnám ohledně jazykové politiky. Respondent A identifikoval výzvy spojené s jazykovým managementem. Zdůraznil, že ve společnosti dochází k častým změnám v dynamice týmu, zahrnujícímu i maďarské kolegy. Jazyková bariéra se občas objevuje v oblasti IT pojmů, což může způsobit komunikační problémy. Respondent A podotkl, že nedostatek času je hlavním problémem a také zdůraznil vliv kulturních a mentálních rozdílů na vnímání skutečností.

Respondent B zdůraznil problémy spojené s rozdílným přístupem k jazykové komunikaci v obchodním prostředí. Konkrétněji vyzdvihl výzvy spojené s náborem cizinců a následnou nutností řešit jazykovou bariéru na schůzkách. Taktéž

poznámenal, že starší zaměstnanci se mohou cítit nekomfortně v anglicky mluvícím prostředí a vyhýbat se aktivní komunikaci v angličtině.

Respondentka C poskytla kritický pohled na současnou situaci. Upozornila na nedostatečné využití jazyků a nevítání cizinců v pracovním prostředí. Zdůraznila, že ostatní manažeři nekladou dostatečný důraz na znalost jazyka na určité úrovni, což považuje za negativní. Dále poukázala na potřebu změnit mindset v rámci mezinárodního týmu a shodit předsudky spojené s původem zaměstnanců. Připomněla také svoji zkušenost s předsudky ohledně jejího původu z předchozího zaměstnání. Spolupracovníci z týmu měli předsudky ohledně přízvuku apod. Nicméně nakonec dokázala tyto předsudky překonat a integrovat se do nového pracovního prostředí. Její příběh zdůrazňuje sílu odhodlání a schopnost najít své místo i v novém a potenciálně náročném prostředí. Zkušenost s podobnými předsudky v současném pracovním prostředí však nezmiňuje.

Celkově lze z rozhovorů s manažery konstatovat, že otázky jazykového managementu v pracovním prostředí jsou nesmírně komplexní a ovlivňují různé aspekty týmové výkonnosti. Zkušenosti respondentů jasně ukazují, že nedostatečné jazykové dovednosti mohou vést ke komunikačním bariérám, a dokonce i konfliktům. Zavedení opatření, jako jsou jazykové kurzy či služba tlumočení, se jeví jako klíčové pro odstranění těchto překážek. Dále je patrné, že podpora jazykového vzdělávání ze strany zaměstnavatele je důležitá. Pozitivní přístup k jazykovému rozvoji je nezbytný pro úspěch v mezinárodním pracovním prostředí.

Respondentka C výrazně kritizuje současný stav. Silně zdůraznila špatné nastavení procesů, a to zejména v rámci nedostatečné připravenosti firmy XY na přijímání cizinců do pracovního poměru. Její argumentace podporuje názor, že kvůli této nepřipravenosti dochází k ztrátě nových příležitostí pro tým. Tvrdí, že nedostatečné začleňování cizinců do kolektivu ze strany stávajících zaměstnanců, může vytvářet nepřátelskou atmosféru na pracovišti. Avšak největším problémem zdůrazňuje negativní dopad na obchodní vztahy. Kvůli nepochopení může docházet k nepochopením, případně až ztrátě obchodních příležitostí. Naopak respondent A vnímá problém v spíše úrovni jeho osobních dovedností než v celkovém nastavení jazykového managementu. Respondent B je neutrálního

názoru. To podporuje sdělení „*Aktuální nastavení je správné, ale zároveň jsem si vědom potřeby zlepšení angličtiny u mých podřízených*“.

Na základě vyhodnocení dotazníku a rozhovoru s manažery tohoto útvaru byla navržena opatření, která by mohla být nápomocna pro zdokonalení jazykových dovedností zaměstnanců, pokud by se projevilo, že je to potřebné. Cílem je stanovit, zda zaměstnanci mají dostatečné jazykové dovednosti pro efektivní komunikaci v rámci výkonu své práce. To může být způsobeno hned několika faktory.

Možným vysvětlením může být psychologický jev nadhodnocení vlastních schopností. Respondenti by mohli přecenit své schopnosti, a to možná z důvodu, že dotazník byl vyplňován v pracovním prostředí a respondenti mohli mít pocit, že se musí prezentovat v co nejlepším světle.

Dalším aspektem, kterým může být toto odlišné hodnocení způsobeno je písemné vyplňování online dotazníku. Respondenti by při veřejném projevu mohli být nuceni se zaměřit na konkrétní situace, ve kterých by mohli pociťovat menší jistotu nebo pohodlí, kdežto v písemné formě řeší znalost jazyka komplexněji.

Dále je možné, že rozpory mezi sebehodnocením a rozhovory s vedoucími zaměstnanci mohou vyplynout z nedostatečného přehledu vedoucích pracovníků či mohou být způsobeny zkresleným hodnocením jazykových schopností. Z dotazníku tedy vyplývá subjektivní pohled respondentů na své dovednosti, což může vést k nejednoznačnosti.

3.1.3 Výsledky nezúčastněného pozorování

Nezúčastněné pozorování probíhalo na poradě jednoho z týmů z útvaru. Pozorování bylo zaměřeno na komunikaci s důrazem na analýzu jazykového managementu. Celá porada probíhala v anglickém jazyce a byla naplánována na hodinu. Komunikační jazyk byl stanoven jasně a zřetelně dopředu. Autorce práce bylo předem nejvyšším (úroveň B-1) manažerem daného útvaru avizováno, že zaměstnanci vnímají komunikační jazyk útvaru (angličtinu) za standardní a nemělo by to nikomu způsobit nadměrný stres nebo další komplikace.

Při sledování interakcí si šlo povšimnout komunikační strategie zaměřené na vzájemné porozumění v závislosti na komunikačních partnerech. Příkladem lze uvést, že pokud mluvil český kolega s českým kolegou, nevznikala žádná komplikace, kdežto pokud se do konverzace zapojil maďarský kolega, byly některé fráze potřeba častěji opakovat či vysvětlit. Zároveň byla zaznamenána snaha lépe vysvětlit nebo parafrázovat pro ty, kteří mají omezenější jazykové znalosti.

Bylo možné pozorovat střídání kódů, tj. změny komunikačního jazyka z cizího na mateřský. Jak již bylo výše uvedeno, celá porada byla vedena v angličtině, v případě, kdy některý z kolegů neměl jasno v použití nestandardního anglického výrazu, český kolega mu diskrétně poskytl potřebnou informaci. V celém procesu však převažoval přátelský a profesionální přístup, bez jakýchkoliv projevů nelibosti.

Na základě nezúčastněného pozorování je možno konstatovat, že během této porady byl poskytnut zajímavý vhled do komunikačního prostředí zaměstnanců během výkonu jejich pracovních povinností a do způsobu, jakým je jazyk v tomto kontextu využíván. Poznatky získané z pozorování vhodně doplňují poznatky získané z dotazníkového šetření a rozhovorů, a představují proto cenný základ pro formulaci závěrečných doporučení, která by mohla přispět ke zdokonalení jazykové politiky a efektivního jazykového managementu.

3.1.4 Shrnutí výsledků analýzy dat

Na základě zjištění z vyhodnocených dat dotazníkového šetření, rozhovorů s klíčovými manažery a vyhodnocení nezáúčastněného pozorování vyplývá následující, že Jazykový management zkoumaného subjektu není optimálně nastaven a je proto zapotřebí se věnovat zlepšení.

Co se týče získaných dat z dotazníkového šetření, za největší problém byl označen nedostatek času. Dále bylo zjištěno, že motivace a aktivity pro zlepšování angličtiny, mezi respondenty se projevují individuálními přístupy, které odrážejí jejich jedinečné potřeby a také životní situace.

Odpovědi respondentů potvrzují, že znalost cizího jazyka přispívá k profesionálnímu vystupování a pohodlí při práci. Tato schopnost se tak stává nejen klíčovým prvkem pro individuální kariérní rozvoj, ale i pro úspěch celé firmy. Nejvíce respondentů uvádí, že se učí právě během komunikace na pracovišti, což může naznačovat, že pracovní prostředí poskytuje časté příležitosti pro jazykovou praxi.

V návaznosti na preference způsobu komunikace v anglickém jazyce vyplynulo, že někteří respondenti vyžadují zlepšení v mluvené komunikaci. Hlavním cílem je zlepšit úroveň tak, aby lépe odpovídala nárokům mezinárodního pracovního prostředí, kde efektivní komunikace hraje klíčovou roli.

V průběhu rozhovorů s klíčovými manažery se projevila rozdílná perspektiva na aktuální nastavení jazykového managementu. Tato diverzita názorů se uplatnila při formulaci doporučení v rámci předkládané diplomové práce. Respondentka C výrazně kritizuje současný stav. Silně zdůraznila špatné nastavení procesů, a to zejména v rámci nedostatečné připravenosti firmy XY na přijímání cizinců do pracovního poměru. Její argumentace podporuje názor, že kvůli této nepřipravenosti dochází k ztrátě nových příležitostí pro tým. Tvrdí, že nedostatečné začleňování cizinců do kolektivu ze strany stávajících zaměstnanců, může vytvářet nepřátelskou atmosféru na pracovišti. Avšak největším problémem zdůrazňuje negativní dopad na obchodní vztahy, kdy respondentka C uvedla, že kvůli nepochopení může docházet k nepochopením, případně až ztrátě obchodních příležitostí.

Naopak respondent A vnímá problém v spíše úrovni jeho osobních dovedností než v celkovém nastavení jazykového managementu. Respondent B je neutrálního názoru. Naznačuje, že jazykový management je efektivní, avšak vyžaduje aktivní účast a rozvoj ze strany týmu.

Na základě nezúčastněného pozorování lze určit několik zajímavých aspektů komunikace. Toto pozorování zahrnovalo zejména analýzu interakcí mezi českými a maďarskými kolegy, přičemž byly identifikovány specifické komunikační výzvy při používání angličtiny. Především bylo možné pozorovat, jak komunikační dynamika mezi jednotlivými členy týmu ovlivňuje efektivitu pracovních procesů. Například v situacích, kdy komunikovali v angličtině kolegové se stejným mateřským jazykem, probíhala komunikace bez větších komplikací. Naopak, když se do konverzace zapojil kolega s odlišným mateřským jazykem, bylo možné pozorovat potřebu opakování a vysvětlování některých frází, což se projevilo na plynulosti porady.

3.2 Závěrečná doporučení pro zlepšení řízení vybraného útvaru

Tato kapitola se věnuje návrhu doporučení ke zdokonalení jazykové politiky a efektivního jazykového managementu ve vybraném útvaru firmy XY. Je patrné, že firma XY čelí výzvám spojeným s jazykovým managementem a také s kulturní rozmanitostí.

Závěrečná doporučení lze rozdělit přehledně do tří kategorií. Kategorie jsou následující: 1) opatření pro rozvoj jazykových dovedností, 2) opatření pro rozvoj interkulturních dovedností, 3) opatření pro ustanovení strategie jazykové politiky firmy.

1) Opatření pro rozvoj jazykových dovedností

Podpora rozvoje jazykových dovedností: Vzhledem k různorodosti v jazykových schopnostech zaměstnanců, vyplývající z pestrosti profesních rolí a pracovních povinností by měla firma dále podporovat rozvoj jazykových dovedností, a to i u těch zaměstnanců, kteří jsou již podporováni v současné době. A naopak u zaměstnanců, kteří tuto možnost nemají, dát možnost pro zlepšení. Největší posun je nutný v ústní komunikaci, aby se dosáhlo ještě vyšší úrovně efektivity a porozumění v mezinárodním pracovním prostředí.

Nabídka jazykových kurzů: Dalším doporučením je rozšířit nabídku jazykových kurzů, zahrnující různé úrovně jazyků, aby odpovídala odlišným úrovním jazykových dovedností jednotlivých zaměstnanců. Pokud by ve firmě XY nebyla možnost poskytnout plnou finanční podporu, tak by bylo dobré alespoň poskytnout částečnou dotaci pro zaměstnance, kteří by si jinak nemohli kurzy dovolit. S tímto je spojeno i doporučení k vytvoření každoročního rozpočtu pro každého zaměstnance, který by byl alokován pouze na rozvoj jazykových dovedností. Avšak je nutné, aby zaměstnavatel přihlížel k účasti zaměstnanců na jazykových kurzech, protože výsledky dotazníkového šetření naznačují, že ne každý má v pracovním prostředí dostatek volného času na absolvování těchto kurzů, přestože zaměstnancům ze strany managementu je poskytnuta podpora.

Nabídka dalšího vzdělávání: Současně by bylo vhodné uspořádat různé jazykové workshopy, kde by zaměstnanci mohli komunikovat v několika jazycích a simulovat potenciálně reálné pracovní situace. Tyto workshopy, zaměřující se na konkrétní problematiku relevantní pro výkon práce, by vytvořily vylepšené pracovní prostředí

a přispěly by tak ke zvýšení pracovní produktivity. Jednou z výhod workshopů je, že se jich zúčastní celý tým, nikoliv pouze vybraní členové. Tím se dosáhne celkového zlepšení komunikace v týmu.

Optimalizace času: Na základě častých upozornění časového presu je potřeba zvážit implementaci flexibilnějších vzdělávacích programů, které umožní zaměstnancům učit se ve svém vlastním tempu, případně přizpůsobit vzdělávání svému pracovnímu harmonogramu. Dalším možným způsobem je online výuka, která svým způsobem také šetří čas. Člověk se může vzdělávat téměř z jakéhokoliv místa. Zaměstnavatel by mohl poskytnout zdarma přístup k online zdrojům a kurzům, aby zaměstnanci mohli studovat, když jim to nejlépe vyhovuje, a nemuseli se omezovat na pevně stanovené termíny.

Marketingová komunikace: Následujícím doporučením pro optimalizaci jazykového managementu v pracovním prostředí je aktivněji komunikovat o možnostech vzdělávání. Zlepšení informovanosti zaměstnanců o dostupných vzdělávacích programech lze dosáhnout například interní komunikační kampaní. Kampaň by byla celkově zaměřena na zdůraznění důležitosti rozvoje jazykových dovedností a také prezentaci vzdělávacích aktivit dostupných v rámci firmy XY. Avšak toto doporučení se zakládá na předpokladu, že lépe informovaní zaměstnanci budou motivovanější a zároveň ochotnější využívat nabízené vzdělávací programy.

2) Opatření pro rozvoj interkulturních dovedností

Diversity management: V neposlední řadě je doporučením zavést a aktualizovat firemní systémy tak, aby byly dostupné ve více jazycích. Toto opatření by mohlo přilákat širší zájem potenciálních zaměstnanců. Vytvoření multijazyčných systémů značně sníží jazykové bariéry a vytvoří příznivější podmínky pro cizince. S tímto je spojený i fakt, že současní zaměstnanci musí přijmout změny v pracovním kolektivu, které se týkají nejenom jednotlivých osobností v týmu, ale i kulturního základu jednotlivých zaměstnanců. Pro dosažení úspěšné multikulturní dynamiky je klíčové, aby stávající tým minimálně respektoval různorodost a odlišnosti. Nejlépe tyto odlišnosti ocenil a bral jako příležitost pro růst. Pro dosažení většího porozumění mezi těmito zaměstnanci je vhodné zorganizovat kurz či workshop. Tyto aktivity by

mohly pomoci překonat případné nedorozumění a vytvořit silnější pracovní pospolitost, která respektuje a podporuje různorodost.

Mentoring: Další možností je zavedení programů mentorské podpory mezi současnými zaměstnanci a nově příchozími cizinci. Usnadní se tím proces integrace do firemní kultury. Tento podnět by mohl být prospěšný jak pro nové zaměstnance, tak i pro celý stávající tým. Zavedení výše uvedených doporučení vytvoří prostor pro různorodější firemní prostředí.

3) Opatření pro ustanovení strategie jazykové politiky firmy

Strategie jazykové politiky firmy: Důležité je odstranění jazykových bariér a vytvoření lepšího pracovního prostředí. To vyžaduje komplexní přístup a implementaci několika klíčových opatření jazykové politiky. Prvním klíčovým krokem je poskytnutí zaměstnancům možností jazykového vzdělávání přímo na pracovišti. Je důležité, aby byly k dispozici jak individuální, tak skupinové jazykové kurzy, a to s ohledem na specifické potřeby jednotlivců. Podněcování zaměstnanců k účasti na jazykových kurzech, ať už online nebo offline, přispívá ke stálému rozvoji jejich jazykových dovedností.

Dalším klíčovým aspektem je vytváření **jazykové kultury**. Firma XY by měla podporovat prostředí, kde se zaměstnanci cítí pohodlněji při používání cizích jazyků, kultury vzájemně respektují a podporují. Jazyková rozmanitost by měla být aktivně podporována. Pro zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci s různými jazykovými schopnostmi je nezbytná také dostupnost překladatelských a tlumočnických služeb. Koneckonců při vybraných setkání jsou ve firmě XY tlumočnické služby zajištěny. Je také důležité poskytnout technologickou podporu při videohovorech.

U všech tří výše uvedených kategorií je důležitá **zpětná vazba**: Pravidelné sbírání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně jazykových výzev je velmi důležité. Tímto způsobem lze reagovat na potřeby zaměstnanců a zajistit tak průběžné zlepšování jazykové politiky. Tato opatření je považováno za podstatné zejména při efektivním odstraňování jazykových bariér.

Závěr

Je zřejmé, že ovládnání cizího jazyka je nezbytností. Prioritou by tedy měla být podpora jazykového vzdělávání na všech úrovních, a tato podpora by měla nadále usnadňovat mezinárodní spolupráci.

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat jazykovou politiku a jazykový management ve vybraném mezinárodním útvaru firmy XY. Na základě této analýzy poté navrhnout možná řešení na vylepšení předmětné oblasti. Za tímto účelem bylo provedeno dotazníkové šetření. Tento výstup byl doplněn o rozhovory s klíčovými manažery a o nezúčastněné pozorování.

Na základě teoretických poznatků a dat z průzkumu byla formulována opatření, která by měla přispět ke zlepšení jazykové politiky. Tato opatření by mohla napomoci integraci cizinců a současně posílit jazykové dovednosti zaměstnanců. Tyto kroky by měly přinést efektivnější komunikaci v cizím jazyce.

Závěrečná doporučení se zaměřují zejména na posílení jazykových dovedností zaměstnanců a jazykové politiky firmy XY. Podpora jazykového vzdělávání by měla být orientována přednostně na zaměstnance, kteří potřebují jazyk k výkonu své práce. Pro ně by měly být dostupné individuální jazykové kurzy, rozvojové workshopy a případně i mentoring. Implementací výše uvedeno může organizace vytvořit prostředí, které aktivně podporuje odstranění jazykových bariér a posiluje efektivní komunikaci mezi zaměstnanci s různými jazykovými schopnostmi.

Je zřejmé, že jazyková politika je v současné době klíčovým tématem. Avšak ve firmě XY toto téma není dostatečně bráno v úvahu. Pokud však zkoumaný vybraný útvar chce úspěšně působit v nadnárodním prostředí, a navíc předpokládá nárůst počtu zaměstnaných cizinců, je nezbytné věnovat pozornost správnému nastavení jazykové politiky. Stávající zaměstnanci budou muset tuto skutečnost přijmout a přizpůsobit se, přestože pro mnohé to znamená výstup z komfortní zóny. I když s sebou tato změna přináší určité překážky, firma XY musí upravit své strategie, aby mohly plně využívat výhod multikulturního prostředí a dosáhnout úspěchu v budoucnosti.

Seznam literatury

ARZOZ, X. Language Rights as Legal Norms. *European Public Law* 15, 2009, 541–574.

COX Taylor, Stacy BLAKE *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, 1991, s. 45-56

Český statistický úřad, [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/anglictina-univerzalni-jazyk-evropske-unie>

DOVALIL Vít, *Jazykové právo – konceptuální perspektivy a metodologie jeho zkoumání*, 2012, s. 13-16.

DOVALIL, Vít (2017). [online]. JAZYKOVÉ PRÁVO. In: Petr Karlík, Marek Nekula, Jana Pleskalová (eds.), *CzechEncy-Nový encyklopedický slovník češtiny*. URL: [https://www.czechency.org/slovník/JAZYKOVÉ PRÁVO](https://www.czechency.org/slovník/JAZYKOVÉ_PRÁVO)

Erasmus+ [online]. Brusel: european commision, 2023, Dostupné z: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/cs>

Evropský den jazyků [online]. Praha: MŠMT, 2023, Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/evropsky-den-jazyku>

FISHMAN, Joshua A. (ed.). *Can threatened languages be saved?: Reversing language shift, revisited: A 21st century perspective*. *Multilingual Matters*, 2001

FISHMAN, Joshua A., *The Sociology of Language: An Interdisciplinary Social Science Approach to Language in Society*, Newbury House Publishers, Inc., 1972, 978-0912066165.

GLADKOVA Hana, Kina VAČKOVÁ. *Jazykové právo a slovanské jazyky*. Praha: Filozofická fakulta UK, 2013. ISBN 978-80-7308-464-6.

KAPLAN, Robert B. and Richard B., Baldauf. *Language Planning: From Practice to Theory*. Clevedon: *Multilingual Matters*. (1997). ISBN 978-1-85-359372-7.

KIMURA, G. C. (2014). *Language management as a cyclical process: A case study on prohibiting Sorbian in the workplace*. *Slovo a slovesnost*, 75 (4)

LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV EVROPSKÉ UNIE, [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A12016P%2FTXT>

NEKVAPIL Jiří, Tamah SHERMAN, Managing superdiversity in multinational companies, 2003, s. 332-333.

NEKVAPIL, J. a T. SHERMAN, Jazykový management / Language Management. Special Issue of Slovo a slovesnost, (2014). 75 (4).

NEKVAPIL, J. O historii, teorii a modelech jazykového plánování. Slovo a slovesnost 71. 2010, 53–73.

NEUSTUPNÝ, J. V. (1994). Problems of English contact discourse and language planning. In T. Kandiah & J. Kwan-Terry (eds), English and Language Planning. Singapore: Academic Press

NEUSTUPNÝ, J. V. a J. NEKVAPIL, Language management in the Czech Republic. Current Issues in Language Planning. (2003), 181-366.

SIEGLOVÁ, Dagmar, Cesta k cizím jazykům, Praha: Grada, 2020, 978-80-271-1382-8.

SLOBODA Marián. (2017). [online]. JAZYKOVÁ POLITIKA. CzechEncy - Nový encyklopedický slovník češtiny.
URL: <https://www.czechency.org/slovník/JAZYKOVÁ POLITIKA>

SPOLSKY, B. (2009). Language Management. Cambridge: Cambridge University Press.

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

WOUTERS, Jan; CHANÉ, Anna-Luise. Multinational Corporations in International Law. In: NOORTMANN, Math; REEINISH, August; RYNGAERT, Cedric (eds). NonState Actors in International Law. Oxford: Hart Publishing, 2015, s. 225.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Catherine Wheel model	18
Obr. 2 Proces jazykového managementu	19
Obr. 3: Uspořádání jazyků podle Miroslava Janíka	25
Obr.4: Genderová diverzita	35
Obr.5 Věk respondentů	35
Obr. 6 Rodný jazyk respondentů	36
Obr.7 Jazykové dovednosti v anglickém jazyce	37
Obr.8 frekvence nedorozumění při komunikaci v cizím jazyce?	38
Obr. 9: Preference v rámci komunikace v cizím jazyce	41
Obr. 10: Preference v rámci komunikace v cizím jazyce II.	42
Obr.11 Komunikace během pracovních setkání	43
Obr. 12: Preference v rámci rozvoje cizího jazyka	46
Obr.13 Podpora zaměstnavatele při výuce cizích jazyků	49
Obr.14 Ověření znalostí cizích jazyků při výběrovém řízení	50
Obr.15 Posouzení výhod znalosti cizího jazyka oproti ostatním zaměstnancům .	51
Obr.16 Informovanost ze strany zaměstnavatele o možnostech jazykového vzdělávání	53

Seznam tabulek

Tabulka 1. Zastoupení znalosti jazyků včetně úrovně	40
Tabulka č. 2: Ukázky odpovědí na otázku 21	47

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	76
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

1. Vaše pohlaví/Your gender

- Žena
- Muž
- Jiné, nechci uvést

2. Váš věk/Age

- 18-25
- 26-39
- 40-55
- 55+

3. Pracuji na/ I work:

- HPP/Full-time employment
- Zkrácený úvazek/Part-time employment
- Stáž/Internship
- DPP, DPČ

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

5. Ohodnotte své jazykové dovednosti angličtiny/ Rate your English language skills:

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

6. Jak často se potýkáte se situacemi, že nerozumíte při komunikaci v cizím jazyce? / How often do you encounter situations where you don't understand during communication in a foreign language?
- Denně/ daily
 - Týdně/ weekly
 - Zřídka/ Rarely
 - Téměř nikdy/ Almost never
7. Jak často se potýkáte se situacemi, že druzí Vám nerozumí při komunikaci v cizím jazyce?/ How often do you encounter situations where others don't understand you during communication in a foreign language?
- Denně/ daily
 - Týdně/ weekly
 - Zřídka/ Rarely
 - Téměř nikdy/ Almost never
8. Jaké další jazyky ovládáte a na jaké úrovni? Např. němčina B1/ What other languages do you speak and at what level? For example, German B1.
9. Jakými jazyky mluvíte na každotýdenní bázi v práci? / Which languages do you use on a daily basis at work?

10. Myslíte, že je znalost ho jazyka k Vaší vykonávané pozici důležitá? /

Do you think knowledge of a foreign language is important for your current position?

- Rozhodně ano/ Definitely yes
- Spíše ano/ Mostly yes
- Spíše ne/ Mostly no
- Rozhodně ne/ Definitely no
- Nedokážu posoudit/ Can´t say
- Jiné

11. Jak se cítíte při komunikaci v anglickém jazyce? / How do you feel

when you´re communicating in the English language?

- stejně jako při komunikaci v rodném jazyce / same as when communicating in my native language
- komfortně / comfortable
- nervózně / nervous
- nedokáži posoudit / I can't assess

12. Jaký způsob komunikace je pro Vás nejpohodlnější, když máte mluvit

cizím jazykem? / What is the most comfortable mode of communication for you when speaking a foreign language?

- SMS
- telefonicky / phone call
- e-mail
- osobně / in-person
- MS Teams/video hovor/ video call
- Jiné

13. Jaký způsob komunikace je pro Vás nejméně komfortní, když máte mluvit cizím jazykem?/ What is the least comfortable mode of communication for you when speaking a foreign language?

- SMS
- telefonicky / phone call
- email
- osobně / in-person
- MS Teams/video hovor / video call
- Jiné

14. Jaké jazyky používáte na pracovních setkání? (porady apod.) / Which languages do you use in work meetings (e.g., discussions, etc.)?

- Anglicky / English
- Český / Czech
- Německy / German
- Rusky / Russian
- Španělsky / Spanish
- Ukrajinsky / Ukrainian
- Maďarsky / Hungarian
- Francouzsky / French
- Jiné

15. Jakým jazykem nejčastěji mluvíte při neformálních setkáních? (např. oběd s týmem) / What language do you most often speak during informal gatherings (e.g., team lunches)?

- Anglicky / English
- Česky / Czech
- Německy / German
- Rusky /Russian
- Španělsky / Spanish
- Ukrajinsky / Ukrainian
- Maďarsky / Hungarian
- Francouzsky / French
- Jiné

16. Uvedte typické příklady, kdy v komunikaci v cizím jazyce dochází k problému. / Give typical examples of when problems occur in communication in a foreign language.

17. Věnujete čas zlepšování svých jazykových dovedností? / Do you dedicate time to improving your language skills?

- Ano / Yes
- Ne / No

18. Pokud jste odpověděl/a ano, tak jak často? (x hodin denně/týdně/měsíčně). A co Vás k tomu motivuje/ If yes how often? (x hours per day/week/month). And What is your motivation?

19. Pokud jste odpověděl/a ne, vysvětlete proč/ If you answered no, please explain why

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

- Individuální kurzy / Individual courses
- Skupinové kurzy mimo pracoviště / Group courses outside of the workplace
- Skupinové kurzy na pracovišti / Group courses at workplace
- Lekce na internetu / Online courses
- Přes aplikace v mobilním telefonu / Application at phone etc.
- Během komunikace na pracovišti / During workplace communication
- Filmy/seriály/videohry / Films, serials, games
- Knihy/učebnice / Books, textbooks
- Výuka ve škole / School education
- Jiné, uveďte

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

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

23. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečnou podporu při zlepšování vašich znalostí cizích jazyků? / Does your employer provide sufficient support for improving your foreign language skills?

- Rozhodně ano / Definitely yes
- Ano / yes
- Spíše ne / Mostly no
- Ne / No
- Nedokážu posoudit / I can't assess

24. Máte nějaký komentář k otázce číslo 23? / Do you have any note to question 23?

25. Byl jste tázán při výběrovém řízení na znalost cizích jazyků? / Were you asked about your foreign language skills during the job interview?

- Ano / Yes
- Ne / No
- Nevzpomínám si / I don't remember

26. Pokud ano, jakou formou? / If yes, in what form?

- Dotazem v rodném jazyce / Question in native language
- Otázkou/diskuzí v cizím jazyce / Question and discussion in foreign language
- Písemným úkolem / Written task
- Celé výběrové řízení bylo v cizím jazyce / The interview was in a foreign language
- Jiné

27. Myslíte si, že díky znalosti cizího jazyka máte výhodu oproti ostatním zaměstnancům? / Do you think that your knowledge of a foreign language gives you an advantage over other employees?

- Rozhodně ano / Absolutely yes
- Ano / Yes
- Spíše ne / Mostly no
- Ne / No
- Nedokážu posoudit / I can't assess

28. Pokud jste odpověděl/a rozhodně ano a ano, tak jakou výhodu vidíte? / If you answered yes and definitely yes, then what advantage do you see?

29. Myslíte si, že vás úroveň neznalosti cizích jazyků na pracovišti znevýhodňuje? Jak? / Do you think that your level of foreign language knowledge disadvantages you in the workplace? How?

- Rozhodně ano / Absolutely yes
- Ano / Yes
- Spíše ne / Mostly no
- Ne / No
- Nedokážu posoudit/ I can't assess

30. Jste dostatečně informován ze strany zaměstnavatele o možnostech vzdělávání v oblasti cizího jazyka? / Are you adequately informed by your employer about educational opportunities in the field of foreign languages?

- Rozhodně ano / Absolutely yes
- Ano / Yes
- Spíše ne / Mostly no
- Ne / No
- Nedokážu posoudit/ I can't assess

31. Jakou formou jste informován/a? / In what form are you informed?

32. Jaké formy firemní výuky cizích jazyků preferujete?/ What forms of corporate foreign language training do you prefer?

33. Prostor pro Vás :) Postřehy k tématu, k dotazníku. / The space is yours :) Observations on the questionnaire topic etc.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Nella Čmejrková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Jazyková politika a jazykový management v korporátní praxi		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.		
KATEDRA	KJPIK - Katedra jazykové přípravy a interkulturních kompetencí	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	85		
POČET OBRÁZKŮ	16		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	Diplomová práce se zabývá analýzou jazykové politiky a jazykového managementu ve vybraném mezinárodním útvaru, a to na základě dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, rozhovorů s klíčovými manažery, doplněné o nezúčastněné pozorování. Hlavním cílem bylo zjistit úroveň jazykových dovedností zaměstnanců a zkoumat, jak firma podporuje jejich další jazykové vzdělávání. V závěru práce jsou navržena opatření zaměřená na zlepšení v oblasti jazykového rozvoje.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Jazyková politika, Jazykový management, Jazykové plánování, Jazykové právo, Vzdělávání, Superdiverzita		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Nella Čmejrková		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Language Policy and Language Management in Corporate Practice		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.		
DEPARTMENT	KJPIK - Department of Languages and Intercultural Competences	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	85		
NUMBER OF PICTURES	16		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The master's thesis deals with the analysis of language policy and language management within a selected international entity, based on a questionnaire survey among employees, interviews with key managers, supplemented by non-participatory observation. The main objective was to determine the level of language skills of employees and to examine how the company supports their further language education. In conclusion, measures aimed at improving language development in the organization are proposed.</p>		
KEY WORDS	<p>Language policy, Language management, Language planning, Language law, Education, Superdiversity</p>		