

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

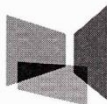
Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Jazyková politika a jazykový management ve firemní praxi Diplomová práce

Bc. Katarina MOSHNINOVA

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Katarina Moshninova**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Název tématu: **Jazyková politika a jazykový management ve firemní praxi**

Cíl: Cílem diplomové práce je analyzovat problematiku jazykové politiky a s ní spojené procesy komunikace a řízení ve společnosti ŠA. Na základě praktického výzkumu v rámci projektu Diversity Wins @VW navrhnout optimalizaci procesů komunikace a nastavení jazykové politiky (prostřednictvím nástrojů nudge managementu) pro vedoucí pracovníky na úrovni středního a vyššího managementu.

Rámcový obsah:

1. Teoretická část:
 - Shrnutí nejnovějších poznatků z oblasti mezinárodního managementu, jazykového managementu a interkulturní komunikace. Vymezení základních pojmů – řízení expatriotů, jazyková politika, jazykový management, interkulturní komunikace
 - Popis jazykové politiky ČR a EU a situační analýza společnosti ŠA.
2. Praktická část:
 - Popis stávající jazykové politiky společnosti ŠA – situační analýza
 - Sběr dat formou zúčastněného pozorování, dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a fokusových skupin.
 - Vyhodnocení dat ze získaných materiálů za účelem identifikace klíčových faktorů pro nastavení jazykové politiky společnosti ŠA.
3. Výstup:
 - Návrh optimalizace jazykové politiky a nastavení procesů řízení a komunikace s využitím nástrojů nudge managementu.
4. Práce bude řešena ve společnosti ŠA v rámci projektu Diversity Wins@VW pod supervizí Ing. Jana Kotíka, MBA (HR diversity specialista, oddělení SB).

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. PIKANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0421-9.
2. NEKVAPIL, J. – SHERMAN, T. a kol. An introduction: Language management theory in language policy and planning. *International Journal of the Sociology of Language* . 2015. sv. 232, č. 1, ISSN 1613-3668.
3. NEKVAPIL, J. – SHERMAN, T. Pre-interaction management in multinational companies in CentralEurope. *Current Issues in Language Planning*. 2009. sv. 10, č. 2, s. 181–198. ISSN 1466-4208.
4. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
5. LIDDICOAT, A. – BALDAUF, R. J. *Language Planning in Local Contexts: Agents, Contexts and Interactions*. In: *Language Planning and Policy: Language Planning in Local Contexts*. Bristol: United Kingdom: Multilingual Matters, 2008.
6. THALER, R. – SUNSTEIN, C. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. Penguin Putnam, 2017.

Datum zadání diplomové práce: prosinec 2019

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2021

L. S.



Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.

Vedoucí práce




doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Garant studijní specializace



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Bc. Katarina Moshninova
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Mgr. Dagmar Sieglové, M.S.Ed., Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji panu doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za užitečné rady a podporu v rámci předmětu Diplomový seminář. V neposlední řadě děkuji Ing. Janu Kotíkovi, MBA za poskytnutí podkladů a praktických znalostí, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Mnohokrát děkuji své rodině za podporu v průběhu celého mého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Jazykový management.....	10
1.1 Jazyk a kulturní diverzita.....	12
1.2 Definice jazykové politiky a jazykového plánování.....	13
1.3 Definice jazykového managementu.....	15
1.4 Historie jazykového managementu.....	18
1.5 Jazykový management v EU a ČR.....	22
1.6 Jazykový management v podnikové praxi.....	28
1.7 Nudge management.....	31
2 Analýza společnost ŠKODA AUTO, a.s.....	33
2.1 Historie a současnost ŠKODA AUTO, a.s.....	34
2.2 Demografie ŠKODA AUTO, a.s.....	35
2.3 Stávající jazyková politika ve ŠKODA AUTO, a.s.....	40
3 Vlastní výzkum.....	41
3.1 Výsledky výzkumu v členění podle respondentů.....	42
3.2 Výsledky výzkumu podle témat.....	55
3.3 Doporučení.....	64
Závěr.....	72
Doporučení pro případné další výzkumy.....	76
Seznam literatury.....	77
Seznam obrázků a tabulek.....	82
Seznam příloh.....	83

Seznam použitých zkratek a symbolů

ELF English as lingua franca

EU Evropská unie

ŠA ŠKODA AUTO, a.s.

VW Volkswagen

Úvod

V dnešním globalizovaném světě, ve kterém dochází k neustálému přesunu zboží či osob mezi kontinenty, hranice národních států pomalu mizejí. Z geografického hlediska stále zůstávají, ale kultury, náboženství, rasy či jazyky se mísí a prolínají. Existují stovky nadnárodních nebo i globálních korporací, působících v různých částech světa. Jejich zaměstnanci spolu vzájemně komunikují a setkávají se na jednáních se svými partnery a protějšky, přestože všichni pocházejí odjinud.

Pro firmu, která se nachází na tomto globálním trhu a zaměstnává myriády jedinců, se jazykový management stává klíčovým nástrojem. Aby se předcházelo nedorozumněním a konfliktům, musí vrcholoví manažeři nastavit interní jazykovou strategii, která bude vhodným kompromisem pro zástupce všech přítomných národností. Musí se rozhodnout, s jakou tváří bude vystupovat navenek, ale primárně, jak budou lidé uvnitř komunikovat, jakým jazykem a prostředky budou komunikovat, stejně tak jako jak se budou jazykově vzdělávat. V tom všem napomáhá teorie jazykového managementu, která ve své ryzí podobě nepokrývá pouze podnikovou sféru, ale i sféru nadnárodní či národní, eventuálně naopak sféru individuální na úrovni konkrétního jedince. Diplomová práce se však zaměřuje primárně na první zmíněnou, tedy firemní.

Cílem diplomové práce je analyzovat problematiku jazykové politiky a s ní spojené procesy komunikace a řízení ve společnosti ŠKODA AUTO (dále „ŠA“, „ŠKODA“, „Společnost“, „Automobilka“). Na základě praktického výzkumu v rámci projektu Diversity Wins @ VW navrhnout optimalizaci procesů komunikace a nastavení jazykové politiky (prostřednictvím nástrojů nudge managementu) pro vedoucí pracovníky na úrovni středního a vyššího managementu. Dílčí cíle jsou (i) vymezit pojmy jazyk a jazykový management jakožto teoretický základ pro analýzu jazykové politiky ŠKODA AUTO, a.s. a (ii) rozpoznat demografii společnosti ŠKODA AUTO a.s.

S ohledem na hlavní a vedlejší cíle byla stanovena struktura práce. V první kapitole diplomové práce je zpracován teoretický základ problematiky jazykového managementu. Jsou definovány základní pojmy jazyk, kulturní diverzita a jazykový management. Dále je popsána teorie jazykového managementu, jeho historie a jeho pozice v podnikové praxi.

Ve druhé kapitole práce je vypracována situační analýza ve Společnosti. Počínaje stručným popisem včetně postavení ŠKODA na trhu s automobily. Dále je věnována pozornost demografii ŠA. V této subkapitole je identifikována řídicí struktura Společnosti a jednotlivá oddělení včetně statistik počtu zaměstnanců a cizinců.

Ve třetí kapitole je věnována pozornost analýze získaných dat včetně interpretace výsledků. Závěrem jsou autorkou navržena doporučení v oblasti jazykového managementu ŠA. To v kontextu teorie nudge managementu, který je v této kapitole také blíže definován.

Přínosem práce je popis a zhodnocení jazykového managementu ve firmě, která je největším zaměstnavatelem na českém trhu. V době globalizace a volného pohybu osob v rámci Evropské unie (dále „EU“) je stále běžnější setkat se v českých firmách se zahraničními pracovníky. Zároveň je pro místní pracovníky stále více důležité dokázat se dorozumět. Tyto dvě skutečnosti v kombinaci s tím, že je ŠKODA AUTO vlastněna německým koncernem Volkswagen (dále „VW“), vytvářejí podmínky pro jazykový management a nutnost věnovat pozornost vhodnému nastavení firemní jazykové politiky. Diplomová práce může posloužit jako podklad pro další zlepšení v této oblasti za účelem zajištění fungujícího jazykového systému ve ŠA a tím i zvýšení spokojenosti zaměstnanců a produktivity práce.

Jako hlavní výzkumná metoda byla zvolena kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru vedeného přes platformu Skype z důvodu nařízené práce z domova kvůli Covid-19. Tato metoda byla doplněna zúčastněným pozorováním autorky na pracovišti. Výstupy jsou ve třetí kapitole práce. Získaná data jsou vyhodnocena za použití obsahové analýzy. V teoretické části práce je využita primárně rešerše literatury a analýza sekundárních dat vztahujících se k tématu.

Autorka si pro zpracování tématu vybrala společnost ŠKODA AUTO primárně ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že se jedná o klíčového zaměstnavatele v ČR a tím pádem existuje předpoklad, že je na půdě této firmy velká národnostní a jazyková rozmanitost. Druhým důvodem je fakt, že sama autorka diplomové práce jako cizinka získala ve společnosti ŠKODA AUTO na oddělení řízení lidských zdrojů pracovní pozici praktikantky, tudíž má příležitost tuto problematiku vnímat z osobní zkušenosti.

1 Jazykový management

Dnešní svět nabízí široké spektrum možností, které předchozí generace neměly. V podstatě ze dne na den se může kdokoli rozhodnout kamkoliv vycestovat, začít tam pracovat či zahájit podnikání a toto i několikrát za život opakovat. Díky přístupu států k otevřenosti svých ekonomik se lidstvu naskýtá jedinečná příležitost, které mnozí využívají. Proto lze dnes nalézt zástupce libovolné země prakticky v každé jiné zemi na světě.

Jak se svět globalizuje a vlády států navazují nové formy spolupráce, stále hlouběji se integrují a vytvářejí sdružení či unie, stejně tak i firmy tento trend následují a stávají se nadnárodními či globálními. To s sebou přináší mnohé výhody, ale také hrozby. Zaměstnanci jednotlivých poboček se tak přelévají mezi sebou a vzniká internacionální prostředí, kde se mísí kultury, národnosti i jazyky. Tento proces je z pohledu firmy nutné koordinovat, k čemuž z pohledu procesů komunikace slouží jazykový management.

Člověku pracujícímu v zahraničí tak vzniká jedinečná příležitost rozšířit si obzory, ale také se dále vzdělávat. To nejen kulturně, nýbrž také jazykově. Vzdělávání je důležité pro budování osobnosti a identity člověka. Dnes již nestačí umět mluvit svým mateřským jazykem a jedním cizím jazykem. Svět se mění s neskutečnou rychlostí a většina manažerů si uvědomuje, že současným minimem jsou dva cizí jazyky na komunikativní úrovni a více.

Velká jazyková rozmanitost je bezesporu výhodou jak pro firmy, tak i pro jednotlivce. Obecně je vnímáno, že standardem pro člověka, který usiluje o manažerskou pozici, je domluvit na pokročilé až velmi pokročilé úrovni v anglickém jazyce, který je uznáván po celém světě jako hlavní jazyk v mezinárodním obchodním prostředí. Není to však pouze angličtina, která je pro člověka zásadní. Pakliže jde jedinec například pracovat do německé společnosti působící v České republice, musí se orientovat podle firemní kultury a pravidel. V rámci této společnosti musí očekávat, že v rámci komunikace bude vystaven komunikačním situacím, které vyžadují znalost i dalších cizích jazyků, nebo kdy znalost například němčiny je výhodou.

Jazyková problematika je velice hluboká. Každý jazyk je jedinečný a existence různých zkratk, žargonu a slangu dělá jeho pochopení a učení mnohem

náročnější. Hodně cizinců se na pracovišti setkávají s podobným problémem. I kdyby měl jedinec pocit, že umí cizí jazyk na dostačující úrovni, aby porozuměl okolí a mohl vést konverzaci se spolupracovníky a managementem, může se stát, že v dané firmě je jazyková politika různorodější, než působí na první pohled. Firma může mít jeden nebo více oficiálních jazyků, ale uvnitř může být jazyková politika odlišná. Většinou cizinci utvářejí vlastní komunity podle jazykové a národní příslušnosti a na této bázi mohou mít v budoucnu problémy komunikovat dokonce i mezi sebou na pracovišti.

Situace se zároveň významně odlišuje podle toho, na jakou pozici ve společnosti zaměstnanec nastupuje. Pokud je to do vrcholového managementu, lze očekávat, že se setká s určitými možnostmi. Bude mu například přidělen překladatel nebo sekretářka, která bude jeho jazyk ovládat na úrovni rodilého mluvčího. V případě nutnosti mu budou zajištěny prvotřídní intenzivní jazykové kurzy. Tento servis a tolerance se postupně snižují s tím, jak se přechází na nižší úrovně řízení až k řadovým pracovníkům. U těch se zpravidla očekává, že budou ovládat jazyk, který ke své práci potřebují. A v opačném případě budou alespoň ochotni se jej sami co nejrychleji naučit. Nejedná se však o všeobecný konsensus a jazyková politika jednotlivých společností se může výrazně lišit.

Je ale důležité si uvědomit, že ne všechny jazykové problémy souvisejí jen s cizími jazyky. Velmi často se člověk může dostat do problému s pochopením podstaty sdělení kvůli komunikačním nedorozuměním, „gramatické nekompetenci“, špatné orientaci v tématu, různým komunikačním šumům, používání žargonu a slangu. Veškeré tyto problémy mohou jedince povzbudit si tento jazyk osvojit, vyhledat informace k neznámému tématu, zjistit smysl slangových slov nebo se pokusit odstranit bariéry a „zdokonalit se“. Může se však stát, že člověk nebude mít ochotu a odvahu uskutečnit tyto kroky. V tyto okamžiky na něj může zapůsobit okolí. Například manažer, který si povšimne negativního vyhodnocení dané situace jedincem a povzbudí ho jít správným směrem. Výše zmíněná problematika je jednou ze základních oblastí zkoumání jazykového managementu, ani zdaleka však ne jediná.

V následující části diplomové práce je rozebrán teoretický základ problematiky jazykového managementu. Je zde kladen důraz na definování zásadních pojmů

a také na zasazení jazykového managementu do širšího evropského a českého kontextu.

1.1 Jazyk a kulturní diverzita

„Kulturní diverzita je pro lidstvo stejně důležitá, jako biodiverzita pro přírodu“ (UNESCO, 2011). To je jedna z hlavních tezí Deklarace UNESCO o kulturní diverzitě, která znamenitě vystihuje významnost kulturní diverzity. UNESCO ale vnímá kulturní diverzitu také jako zdroj rozvoje, nikoli však ve smyslu rozvoje ekonomického, ale intelektuálního, spirituálního a emocionálního. UNESCO (2007) dále uvádí Toskánsko jako příklad propojení kulturní diverzity a biodiverzity. Bylo zjištěno, že od roku 1832 se místní biodiverzita snížila o 45 %, což je primárně důsledkem snižování kulturní diverzity a sjednocování přístupů místních obyvatel k zemědělství nebo kultuře.

Kulturní diverzita je společným dědictvím lidstva a je nutné ji zachovat pro příští generace. Jedním z hlavních nositelů kulturní diverzity a kultury obecně je jazyk (Pavlica, 2013). Jazyk umožňuje kulturní výměnu (čemuž dále napomohl mimo jiné rozvoj internetu), což je úroveň, na které se již praktikují principy jazykového managementu.

K lepšímu porozumění problematiky je nutné definovat pojem jazyk. Jazyk je v obecné rovině důležitý nástroj pro komunikaci mezi lidmi. Čermák (2011, str. 13) uvádí, že “jazyk je v mozku uložený systém jednotek, pravidel, modelů a konvenčních kolektivních norem k tvorbě promluv. Tento systém slouží primárně ke kódování a dekódování sdělované informace mnoha druhů a porozumění takovým promluvám, resp. textům, které jsou náplní běžné i méně běžné komunikace”. Komunikací se rozumí výměna a přenos informací mezi dvěma a více jedinci.

Jiný pohled na jazyk má polský lingvista Bartmiński. Podle něj jazyk představuje vlastnictví všech lidí, je to společné dobro; díky němu může člověk dosahovat osobních i skupinových cílů, lépe a plněji se realizovat (Bartmiński, 2016). Podle jeho studií je zřejmé, že jazyk je dlouhodobý a individuální nástroj každého člověka. Rozvíjí se v průběhu celého života a je velkou oporou při vyjadřování emocí, pohledů, názorů a inteligence.

Ve spojení s jazykem je často používán pojem profesní mluva nebo profesní jazyk. Pod tímto pojmem lze chápat řeč konkrétní sociální skupiny lidí nebo dokonce pracovního společenství. Variace profesního jazyka jsou velmi různorodé. Lze se setkat například s firemním, lékařským, bankovním, sportovním nebo akademickým jazykem. Profesní mluvu si lidé osvojí pouze přítomností v daném prostředí po delší dobu a není mateřským jazykem žádného národa nebo etnika.

Jak zmiňuje Spolsky (2009), fundamentální skutečností o jazyce je, že jeho varianty jsou determinovány spíše politicky než lingvisticky. Příkladem mohou být mandarínština s kantonština používané v Číně. Přestože každý Číňan říká, že jeho jazykem je čínština, tyto dialekty jsou natolik odlišné, že si jejich zástupci navzájem nerozumí. Na druhou stranu například Norové, Dánové a Švédové si navzájem rozumí, přestože norština, dánština a švédština jsou oficiálně uznávané jazyky, nikoli pouze formy dialektu.

V celém světě je v současnosti přes 6000 jazyků, a ještě větší počet etnických skupin (World Economic Forum, 2016). Co se týče Evropské unie, v průběhu růstu počtu členských zemí, se zvyšoval i počet úředních jazyků. Nový encyklopedický slovník češtiny (2020) definuje úřední jazyk, jako „Jazyk, ve kterém převážně probíhá komunikace a dokumentace ve veřejné správě; někdy se za úřední považuje i jazyk, který se užívá v soudnictví a ve kterém se vede parlamentní debata a vydávají zákony.“ Velmi často se jako synonymum používá také „státní jazyk“.

1.2 Definice jazykové politiky a jazykového plánování

Na první pohled termín jazykové plánování, anglicky *language planning*, který se začal objevovat v literatuře na počátku druhé poloviny minulého století, může člověka zmást, jelikož ne každý si dokáže spojit plánování s jazyky. Za celou dobu existence tohoto pojmu se objevilo několik pojetí, a přesně proto není možné s naprostou jistotou použít jednu definici, která by jazykové plánování zcela jednoznačně popisovala. V praxi se však lze také setkat s tím, že v souvislosti s pojmem jazykové plánování se vyskytují další, s ním úzce související pojmy, a to jazykový management a jazyková politika.

Pojem jazykové plánování byl poprvé použit v polovině dvacátého století skupinou lingvistů okolo Einara Haugena (detailněji rozebráno v kap. 1.4), který jej definoval následovně: „Jazykové plánování je aktem přípravy normativního pravopisu,

gramatiky a slovníků za účelem odborného vedení autorů a mluvčích z nehomogenních řečnických skupin” (García, 2015). Jedná se o nejužší pohled na jazykové plánování.

O jeden z návazných (a doposud akceptovaných) pokusů o definici jazykového plánování se zasloužil uznávaný americký lingvista Joshua Fishman (1971), který vnímá jazykové plánování jako „chování směrem k jazyku“, tj. „mix činů spojených s jazykem, orientovaných ke změně ve struktuře a využití jazyka“ (Nekvapil a Sherman, 2015, str. 1). Tato definice rozšiřuje Haugenovu verzi právě o akt chování.

Podle Slobody (2017) „v sociolingvistice a aplikované lingvistice je jazyková politika běžně chápána jako konkrétní plán cílů a činnosti, který byl dohodnut či zvolen nějakou skupinou osob nebo organizací.“ Co se týká jazykového plánování, jednoduše řečeno, tento pojem vychází z realizace jazykové politiky a stanovuje proces implementace aktů či rozhodnutí zaměřených na jazyky v praxi.

Z výše uvedených definic jazykového plánování by bylo možné vyvozovat, že se týká pouze jazykotvorby na úrovni státu. Původně tomu tak skutečně bylo. Nicméně s postupem času začalo jazykové plánování prostupovat celou společností. Z tohoto úhlu pohledu lze odlišit tři úrovně jazykového plánování:

- makroúroveň,
- mezoúroveň,
- mikroúroveň.

Makroúroveň představuje jazykové plánování na národní nebo mezinárodní úrovni zanesené do strategických dokumentů států nebo uskupení států (MŠMT ČR, 2001), například ČR (Bílá kniha MŠMT) nebo EU (Council of EU, 2002, 2011, 2014, EUR-lex 2017).

Mezoúroveň zahrnuje jazykovou politiku řízenou na institucionální úrovni. Jedná se o standardy, které si stanovují instituce, například ŠKODA AUTO, a.s. nebo ŠKODA AUTO Vysoká škola.

Mikroúroveň jazykového managementu zahrnuje individuální chování zaměřené na jazykové vzdělávání na osobní úrovni, tj. v chování, rozhodování, komunikaci lidí (například student se rozhodne vyjet do zahraničí, nebo cizinec v továrně se

učí/neučí česky, úřednice se vyhýbá mluvené komunikaci v cizím jazyce a dává přednost emailové komunikaci, eventuálně problémy vyplývající z komunikace na pracovišti / ve škole).

Dnes je jazykové plánování vnímáno primárně jako předchůdce jazykového managementu (Sloboda, 2017). Jak zmiňuje Liddicoat a Baldauf (2008), jazykové plánování na mikroúrovni bylo zpočátku omezeno existujícími definicemi tohoto pojmu. Ty se opíraly o nutnost organizace plánování, předpokládaly tak existenci legální nebo morální autority. Tato autorita se obvykle nacházela na makroúrovni. K rozlišení výše zmíněných úrovní pak jazykový management používá atributy (i) jednoduchý, odrážejícím se v individuálním chování uživatelů jazyka a (ii) organizovaný, tj. řízený a ovlivňovaný zvenčí na úrovni institucí nebo státu.

1.3 Definice jazykového managementu

Definice jazykového managementu je mnoho, a každá jej popisuje z odlišné perspektivy. Například Neustupný (2003, str. 276) uvádí, že teorie jazykového managementu integruje rozličné jevy, jako "opravy v promluvě, korekce individuálních mluvních systémů, osvojování jazyka rodilými i cizími mluvčími, činnost korekturní, jazykovou terapii, jazykovou politiku a mnohé další."

Jiný úhel pohledu nabízí Vuković (2009, str. 208): "Tato konkrétní forma aplikované lingvistiky však také zabírá poměrně širokou oblast. Patří do ní uvědomělá činnost, již lze vést na různých úrovních (stát, místní samospráva, vzdělávací systém, jednotlivé kulturní, hospodářské a politické instituce, na úrovni jednotlivců)." Dle něj řeší jazykový management primárně problémy související s interakcí, ale také s komunikační, symbolickou a dalšími funkcemi jazyka.

Srbský lingvista a bohemista Vuković (2009) dále uvádí, že v oblasti moderního jazykového managementu je možné vyčlenit tři hlavní komplexy jazykového managementu, s nimiž se mluvčí daného jazyka a tvůrci jazykové politiky setkávají. Patří mezi ně:

- Delimitační jazykový management,
- Funkční jazykový management,
- Inkluzivní jazykový management.

Delimitační jazykový management je postaven na vytyčení jasné jazykové hranice. Vychází ze snahy “vyčistit” jazyk od nežádoucích vlivů jiných jazyků. Příkladem může být situace, kdy se jazykotvůrci pokoušejí zbavit anglicismů, protože existují ekvivalentní výrazy v domácím jazyce. Významu nabývá tento typ jazykového managementu v případě vyššího stupně animosity domácí země vůči zemi, jejíž jazyk narušuje domácí struktury.

Funkční jazykový management vyplývá ze stability jazyka. V situaci, kdy má daný jazyk již dostatečný počet mluvčích, již není příliš ohrožen externími vlivy. Komunikace v tomto jazyce je natolik častá, že “zajišťuje jeho spontánní udržování” (Vuković, 2009, str. 211). V česku byl funkční jazykový management využíván primárně Pražským lingvistickým kroužkem.

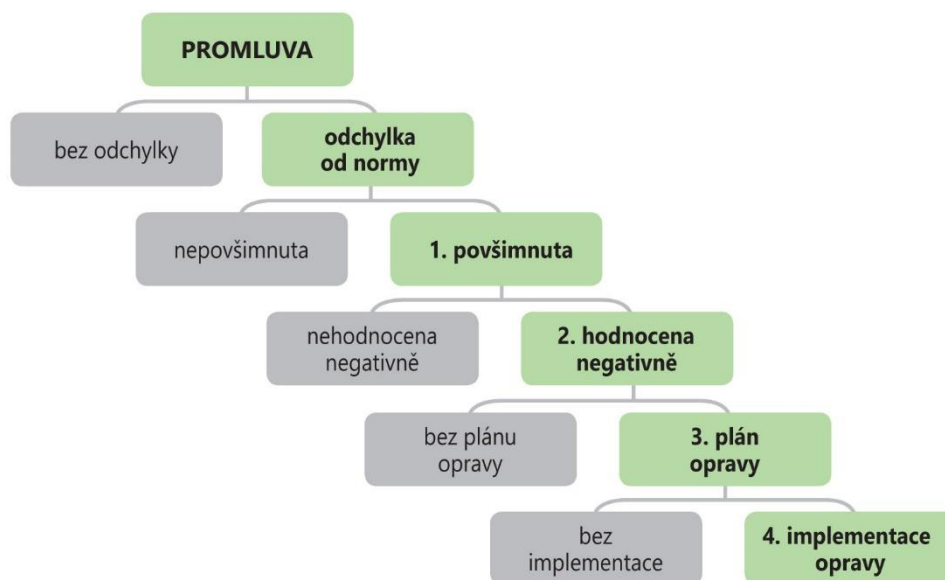
Inkluzivní jazykový management je praktikován v okamžicích, kdy jazyk již dosáhl jisté úrovně stability i společenské zralosti. V rámci komunikace se v tom okamžiku prosazují prostředky, které nepůsobí diskriminačně vůči menšinám, či jiným společenským skupinám. Hovoří se o tzv. politické korektnosti. Znaky inkluzivního jazykového managementu jsou patrné například v „západní“ společnosti jednadvacátého století.

Odlišně vnímají jazykový management Nekvapil a Sherman (2014). Jazykový management je výrazem, který se velmi často objevuje v odvětvích týkajících se lidské činnosti a jejich vzájemné komunikace. Je to aktivita, která je zaměřená na samotný jazyk nebo komunikaci, resp. na některé jejich aspekty (Nekvapil, Sherman, 2014, str. 245). V jejich studii je také důležitým aspektem tzv. „správce jazyka“, kterým může být jak komunikující jedinec, resp. každý člověk, který chce sdílet informaci s okolním světem, stejně tak jako instituce.

Podstatou jazykového managementu je řešení problematických situací, které ani nemusí nastat kvůli neznalosti jazyka. Během jakékoliv komunikace se mohou objevit problémy a nedorozumění z obou stran. Jen málokdy se člověk může setkat s komunikací, která by proběhla hladce, a to bez pomoci vnějších faktorů, pomůcek nebo dokonce sebeopravy nebo domýšlení chybějící informace. Je vhodné zároveň zmínit, že velké množství problematických situací a jazykových nedorozumění vzniká, i když člověk překládá nebo například tlumočí, což následně může souviset

s problémy na národní i nadnárodní úrovni. Jazykový management je reakcí na takové situace a ideálně napomáhá k jejich řešení nebo dokonce předcházení.

Jazykový management přináší možnost vidět jazykové chování jako pětistupňový proces, což je znázorněno na Obr. 1 proces jazykového chování:



Zdroj: (Sieglová, 2020)

Obr. 1 Proces jazykového chování

Předpokladem procesu jazykového managementu je existence jisté odchylky od normy. Pakliže je tato odchylka povšimnuta a vyhodnocena negativně, vytvoří se plán opravy/nápravy a ten se následně implementuje. Tento pětistupňový proces lze pak aplikovat na všechny úrovně makro, mezo i mikro.

Proces jazykového managementu nicméně může skončit v jakékoliv z těchto fází. Mluvčí si odchylky může či nemusí povšimnout. Například mluvčí udělá drobnou gramatickou chybu, nebo naopak státní úředník zaznamená nedostatečnou znalost cizích jazyků obyvatelstva, či zastaralou metodologii výuky. Jsou-li tyto nedostatky objeveny, stále nemusí být hodnoceny negativně. Například gramatická chyba nikterak nezmění význam sdělení, neznalost jazyků obyvatele nijak neomezuje a stávající vyučovací metody se těší veřejné podpoře. Podobně může EU cítit potřebu zvýšit schopnost vzájemné komunikace napříč státy, naplánuje do svých strategií pravidlo, ale ČR jej nakonec neimplementuje; korporace si všimne, že zaměstnanci neumí německy, ale nevyhodnotí to jako problém, protože se všichni

dokáží dorozumívat anglicky; jedinec si bude dávat pravidelná novoroční předsevzetí, že se naučí španělsky, ale nikdy to nedodrží.

Z výše uvedeného lze finálně vyvodit základní rozdíly mezi jazykovým plánováním a jazykovým managementem. Ty lze shrnout následovně. Jazykový management, na rozdíl od jazykového plánování, umožňuje také lépe porozumět celému procesu, procesu změn nebo naopak proč tyto změny nepřichází. Uvedeno na konkrétním příkladu, jazykový management na makro úrovni napomáhá zjistit, že vláda USA zvládá problematiku rozmachu španělštiny v jižních regionech, nebo naopak v této oblasti selhala a občané se nedokáží dorozumět ani na úřadech. Na mezo úrovni může jít o situaci podniku, který od svých zaměstnanců vyžaduje znalost německého jazyka a buď tomu přizpůsobuje proces náboru nových rekrutů, nebo umožňuje svým zaměstnancům zlepšovat své jazykové dovednosti skrz kurzy, nebo naopak toto vůbec nepodporuje a nechává jazykové dovednosti na zodpovědnosti jednotlivců.

Důležité je také zmínit, že ne všechny změny související s jazyky jsou produktem jazykového managementu. Jak uvádí Spolsky (2009), management předpokládá existenci manažera. V tomto kontextu je nasnadě řečnická otázka, kdo byl manažerem rozmachu anglického jazyka v mezinárodním byznysu. V tomto případě se spíše jedná o důsledek demografických a ekonomických změn, než o snahu konkrétních "manažerů".

1.4 Historie jazykového managementu

Pro účely hlubšího pochopení vztahu mezi teoriemi jazykového plánování a jazykového managementu je následující část věnována chronologickému vývoji teorie jazykového plánování k jazykovému managementu. Přestože pojem „jazykový management“ nepatří mezi dlouhodobě zkoumané oblasti managementu, nelze zároveň konstatovat, že by byl naprosto novou disciplínou. Na jednu stranu byl sice prvně použit až v osmdesátých letech minulého století, jeho základy však na stranu druhou sahají hlouběji do historie.

Kořeny jazykového managementu lze spatřit již v letech šedesátých, kdy se ještě jako „teorie jazykové korekce“ používal primárně jako pomocný termín v rozvíjející se teorii jazykového plánování. Samotný jazykový management tak byl pojmenován až v roce 1987 Jernuddem a Neustupným. Jak zmiňuje Neustupný (2002), teorie

jazykového managementu v té době ještě nebyla spojena s dnes všeobecně známým termínem globalizace, ač by tomu mnohé mohlo napovídat. Využívání termínu „jazykový management“ umožnilo „osvobodit“ jazykový management ze sevření pojmu „jazykové plánování“, které bylo chápáno pouze jako řešení jazykových problémů (Spolsky, 2009).

Nejširší rámec pro teorii jazykového managementu tvoří dle Neustupného (2002) sociolingvistika, tj. celá věda o jazyce s výjimkou gramatických studií. V užším pojetí vychází jazykový management z jazykového plánování. Jedním z hlavních průkopníků jazykového plánování byl v šedesátých letech minulého století ředitel Centra pro aplikovanou lingvistiku, Charles Ferguson. Ten, kromě svého neoddiskutovatelného vlivu na tehdejší sociolingvistiku, se významně podílel také na jazykovém plánování. Základem jeho přístupu byly konference v souvislosti s projektem International Research Project on Language Planning Processes, kde se do tvorby teorie jazykového plánování zapojovalo stále více odborníků z rozvojových zemí. Jedním z nich byl americký lingvista Einar Haugen, který v roce 1959 poprvé v odborné literatuře použil pojem „jazykové plánování“ (Hornbergerová, 2006, str. 25–26). Nekvapil (2010) taktéž uvádí Haugena jako průkopníka jazykového plánování a jeho směr označuje jako „klasické jazykové plánování“.

Jako problematická se jevila politická funkce jazykového plánování, která byla sice zásadní pro tehdejší Sovětský svaz, nicméně nebyla zjevná a pochopitelná pro tvůrce teorie. Na straně jedné se objevovaly protiimperialistické motivy, na straně druhé snaha o prosazení anglofobních postupů. Finální teorie jazykového plánování se tak podle Neustupného (2002) vyznačovala následujícími rysy:

- jazykové a společenské problémy – jazykové problémy byly chápány pouze jako problémy gramatické, tj. problémy spojené s jazykem v užším slova smyslu a spojitost se společenskými problémy zde neexistovala,
- plánovací síť – jazykové plánování muselo být celospolečenskou aktivitou v čele se státním plánovacím orgánem, který působil v procesu jako koordinátor a tvůrce pravidel a jeho pozice byla naprosto stěžejní,
- rozsah jazykových problémů – veškeré jazykové problémy souvisely pouze s gramatickou stránkou,

- co jsou jazykové problémy – jsou identifikovány experty na jazykové plánování a týkají se nejen funkcí jazyka (například zda je jazyk uznán jako jazyk státní administrativy), ale také gramatických jevů (například nedostatek slovního fondu),
- řešitelnost jazykových problémů – jazykové problémy byly považovány za řešitelné, pokud měli řešitelé dostatek podpory ze strany státních útvarů (s jistými výjimkami, kterým však nebyla věnována přílišná pozornost),
- proces jazykového plánování – jazykové plánování bylo jednoduchým procesem, který spočíval pouze ve výběru způsobů řešení definovaných problémů a jejich implementaci.

V letech sedmdesátých byla teorie jazykového plánování nahrazena teorií jazykové korekce. Dle Neustupného (2002) však na vznik teorie jazykového managementu měly vliv i další proudy jako například teorie jazykového imperialismu, teorie jazykových strategií nebo teorie záchrany ohrožených jazyků. Zároveň je však nutné podotknout, že žádná z těchto teorií není natolik komplexní a jazykový management tak je jedinou souhrnnou teorií jazykové problematiky. Neustupný (2002) si všímá, že oproti jazykovému plánování se jazykový management posunul do následující roviny:

- jazykové a společenské problémy – jazykové a společenské problémy spolu úzce souvisí, neboť řešitelé jazykových problémů jsou zřídka nositeli společenských zájmů a moci potřebné k jednotné realizaci řešení jazykových problémů,
- síť jazykového managementu – jazykové problémy nesmí být řešeny pouze na státní úrovni, ale také ve výchovném systému, v jednotlivých organizacích atd.,
- rozsah jazykových problémů – problémy jsou identifikovány v oblasti gramatiky, komunikace, pozitivního vlivu odchylek od norem (tj. jev nazvaný gratifikace) apod.,
- co jsou jazykové problémy – jazykový management zdůrazňuje, že „původ všech jazykových problémů je v mikrojevech na úrovni promluvy“ (Neustupný 2002, str. 435). Jde jednak o to, že problémy vycházejí z nedorozumění

v komunikaci, ale také z vytváření jazykových vlivů (například, že užívání angličtiny v mezinárodním obchodě zvýhodňuje rodilé mluvčí angličtiny),

- řešitelnost jazykových problémů – oproti jazykovému plánování se jazykový management k problémům staví realisticky, a zatímco některé problémy dle této teorie řešení skutečně nemají, většinu řešit lze,
- management jako proces – jazykový management je vnímán jako proces, kdy v interakci vznikají odchylky, kterých si mluvčí povšimnou a hodnotí je buď negativně, nebo pozitivně. Podle toho se odchylky snaží upravit, nastavit plán a ten zrealizovat.

Neustupný (2006) alternativně nabízí teorii historického vývoje jazykového plánování, jakožto širšího konceptu jazykového managementu, ve čtyř fázích:

- předmoderní,
- raně moderní,
- moderní,
- postmoderní.

Toto pojetí dále rozšiřuje Nekvapil (2010). Předmoderní období jazykového managementu dle něj začíná již roku 1634 založením francouzské jazykové akademie Académie française. Jejím cílem bylo posílit integritu státu za pomoci jazyka, což vedlo k publikaci gramatických pravidel, slovníků a příruček.

Příkladem raně moderního jazykového plánování mohou být Evropská národní hnutí. Ta vedla v 19. století ke vzniku mnoha novodobých národů (český, slovenský, norský, finský apod.). Otázka jazyka a kultury byla pro osamostatnění národů klíčová za účelem odlišení se od utlačující mocnosti. Stěžejní roli pro další vývoj národa českého hráli v té době Josef Dobrovský, který “kodifikoval ve své gramatice z r. 1809 (2. vyd. 1819) jako standardní jazyk normu humanistické češtiny, tj. varietu češtiny, která se už delší čas neužívala,” (Nekvapil, 2010, str. 56) a Josef Jungmann, který významným způsobem obohatil češtinu.

Jako představitele moderního typu jazykového plánování uvádí Nekvapil (2010) Sovětský svaz ve 20. a 30. letech minulého století. V Sovětském svazu se octlo více než sto etnických skupin v jednom státním celku. Některé z nich měly vlastní jazyk, což Sovětský svaz akceptoval. Nedošlo k umělému šíření ruského jazyka.

“Základními úkoly jazykového plánování tedy bylo vytvoření desítek nových abeced, pravopisných systémů, modernizace většiny jazyků zejména v oblasti terminologie, ale i produkce učebnic, slabikářů apod.“ (Nekvapil, 2010, str. 57). V druhé polovině dvacátého století se jazykové plánování Sovětského svazu výrazně změnilo a původní model měl upadnout v zapomnění.

Postmoderní plánování lze spatřit například v přístupu Československa v témže období. Problémy makrosociální byly ignorovány, pozornost byla přenesena na úpravu detailů jazyka. Vznikla tak teorie kultivace českého jazyka Pražské školy, která navázala na přístupy lingvistů ze Švédska či Ruska a jejími hlavními principy byly “norma, funkce, intelektualizace a pružná stabilita standardního jazyka” (Nekvapil, 2010, str. 58).

Spolsky (2009) objasňuje významný posun ve vnímání jazykového managementu od ustavení tohoto pojmu až po současnost. Zatímco v počátcích, jak jazykový management definoval Jernudd, šlo o jednoduchý jazykový management, v současné době je jazykový management vnímán i na úrovni organizovaného managementu, který se vyskytuje od úrovně rodinné, přes pracovní, až po nejvyšší – národní (ev. nadnárodní). V tomto kontextu považuje za nejzjevnější využití jazykového managementu legislativní proces, který určuje úřední jazyk. Dalším příkladem může být katolická církev a staletí staré pravidlo užívání latiny.

1.5 Jazykový management v EU a ČR

Evropská unie jako celek je jedním z nejvíce integrovaných uměle vytvořených uskupení na světě. V současnosti je ve stavu neúplné hospodářské a měnové unie. V případě snahy o vyšší integraci je dalším stupněm politická unie, kdy již dochází k integraci i na politické úrovni. Z jazykového hlediska však není třeba, aby se Evropa sjednocovala pro dosažení vyššího stupně integrace. Může být zachována suverenita států včetně kulturních (a tedy i jazykových) aspektů.

Jazyková různorodost je velkou součástí evropské identity a důležitým prvkem jazykové kultury. Pomáhá ve zlepšení sousedských vztahů mezi zeměmi, zjednodušuje komunikaci a obchodování, podporuje otevřenost států vůči cizincům, kteří jsou novou pracovní silou. Zároveň EU klade velký důraz na respektování jazykové diference. Vzájemná podpora a spolupráce evropských států jsou důležitými rysy ve fungování Evropské unie a znalost cizích jazyků je jedním

z prvních bodů, který to všechno umožňuje. Evropská unie (2020) proto vnímá mnohojazyčnost jako jeden ze zakládajících principů Evropské unie coby demokratické mezinárodní organizace. V této souvislosti 17. listopadu 2017 v Göteborgu opětovně stvrdila Komise Evropského parlamentu závěry z let 2002, 2011 a 2014 a to stanovením cíle, že do roku 2025 „by mělo být běžné, aby lidé, kromě své mateřštiny, ovládli ještě dva další jazyky“ (European Union, 2017).

Od samého začátku existence Evropské unie je její nedílnou součástí mnohojazyčnost. Čeština patří mezi úřední jazyky EU od 1. května 2004. Evropská komise (2020) uvádí, že veškeré právní předpisy EU i celá řada nelegislativních dokumentů jsou dostupné ve všech úředních jazycích členských států. Dále, že každý člověk má právo se obrátit na orgány EU a vybrat pro komunikaci jakýkoliv úřední jazyk, který preferuje, a být si jistý, že obdrží odpověď v tomto jazyce. Podle aktuálních statistik má EU 24 oficiálních úředních jazyků, ale kromě toho se na území Evropy vyskytuje neoficiálně kolem 225 jazyků (Evropský den jazyků, 2019). Tato skutečnost významně zvyšuje signifikantnost jazykové politiky v EU.

Mezi jednotlivými členskými státy EU jsou významné rozdíly v jazykové vybavenosti obyvatelstva. Velmi závisí také na dosažené úrovni vzdělání. Dle statistik Eurostatu (2016) hovoří zhruba 40 % obyvatel EU s maximální dosaženou úrovní vzdělání primární alespoň jedním cizím jazykem, přes 60 % obyvatel EU s maximální dosaženou úrovní vzdělání sekundární alespoň jedním cizím jazykem a cca 80 % obyvatel EU s maximální dosaženou úrovní vzdělání terciární alespoň jedním cizím jazykem.

Nejlépe jazykově vybaveni jsou Švédové, Lotyšši, Dánové, Lucemburčané, Finové, Malťané a Estonci, kde hovoří alespoň jedním cizím jazykem okolo 90 % populace. Česká republika se nachází lehce nad průměrem EU, nicméně jsou mezi Čechy významné rozdíly v jazykové vybavenosti v závislosti na dosažené úrovni vzdělání (s primárním 40 %, se sekundárním 77 %, s terciárním 98 %). Přestože Spojené království Velké Británie a Severního Irska (dále „Velká Británie“) od 1. ledna 2020 nebude patřit mezi členské státy EU, je vhodné jej také zmínit z důvodu postavení anglického jazyka ve světě. Statistika Britů napovídá, že nejsou příliš motivovaní učit se cizí jazyky (o významu anglického jazyka detailněji v následujícím textu), jelikož i mezi Brity s terciárním vzděláním nedosahuje poměr těch, kteří hovoří

alespoň jedním cizím jazykem, ani 50 %. Kromě Britů jsou nejhůře jazykově vybaveni Bulhaři, Maďaři a Rumuni (Eurostat, 2016).

V Tab. 1 Jazyky v EU lze vidět, jaké jsou nejpoužívanější jazyky v rámci EU. Po odchodu Velké Británie z EU výrazně poklesl počet rodilých mluvčích v anglickém jazyce, což má za následek, že aktuálně je pouze cca 1 % obyvatel EU rodilými mluvčími v angličtině.

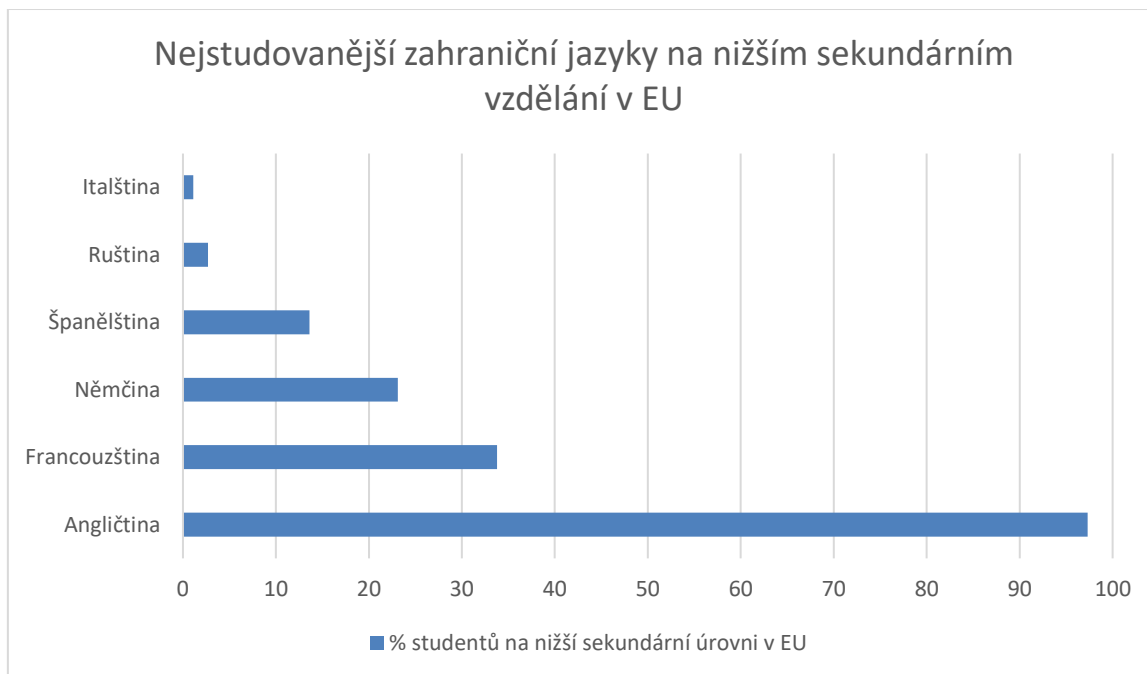
Jazyk	Podíl rodilých mluvčích v populaci EU (v %; po odchodu Velké Británie z EU)	Podíl lidí v populaci EU, kteří umí daný jazyk, ale není jejich rodný (v %)
Angličtina	1	43
Němčina	20	16
Francouzština	14	16
Italština	15	3
Španělština	9	8
Polština	9	1
Rumunština	6	0
Holandština	5	1
Ruština	1	5

Zdroj: (Keating, 2020)

Tab. 1 Jazyky v EU

Ze statistiky v Tab. 1 Jazyky v EU lze vypočítat, jak významné postavení má v rámci EU angličtina. Tou hovoří téměř polovina všech obyvatel EU. Tato skutečnost je ještě zásadnější v kontextu toho, že zhruba 54 % obyvatel EU je schopno vést plynulou konverzaci v alespoň jednom cizím jazyce (Nardelli, 2014). Z toho vyplývá, že angličtinu má jako svůj druhý jazyk zhruba 80 % z těch, kteří hovoří plynule alespoň jedním cizím jazykem. Dle statistik Eurostatu (2016) hovoří alespoň jedním cizím jazykem cca 65 % obyvatel EU ve věku 25-64 let, Eurostat však neuvádí, na jak pokročilé úrovni.

Angličtina je ve většině evropských zemí prvním cizím jazykem, který se učí děti ve školách a je také hojně využívána jako jazyk obchodních jednání. Jak lze vidět v Obr. 2 Nejstudovanější cizí jazyky na nižším sekundárním vzdělání v EU, zhruba 97 % žáků na této úrovni vzdělávacího procesu v zemích EU se učí anglický jazyk.



Zdroj: (Eurostat, 2017)

Obr. 2 Nejstudovanější cizí jazyky na nižším sekundárním vzdělání v EU

Přes odchod Velké Británie z EU nelze počítat s tím, že by význam anglického jazyka v mezinárodní komunikaci v rámci EU zásadně poklesl. Počet rodilých mluvčích koreluje s počtem obyvatel v dané zemi. Němčina, jakožto jazyk nejlidnatější země EU, je pochopitelně na prvním místě, přičemž pětina všech obyvatel EU ji má jako rodný jazyk a dalších 16 % se ji naučilo. Na druhém místě je v počtu rodilých mluvčích italština, přestože v počtu obyvatel Itálie zaostává za Francií (60 mil. obyv. vs. 67 mil. obyv.). Tento fakt je způsoben primárně velkým množstvím přistěhovalců ve francouzské populaci. Ti museli francouzštinu studovat, a proto je francouzština na druhém místě mezi nejstudovanějšími jazyky. Těch, kteří se naučili francouzsky, je pětkrát více než těch, kteří se naučili italsky a stejně jako těch, kteří se naučili německy. Zajímavostí také je, že přestože ruština nepatří mezi oficiální jazyky EU (v EU žije pouze 1 % rodilých mluvčích v ruštině), tak těch, kteří ruštinu umí jako svůj nerodný jazyk, je 5 % (Keating, 2020).

Angličtina však není zásadním jazykem jen v EU. V tomto kontextu je vhodné zmínit teorii „angličtina jako lingua franca“ (neboli *English as lingua franca*, „ELF“). Jak zmiňuje Jenkins (2015), první výzkumy na téma ELF se začaly objevovat již v osmdesátých letech dvacátého století. V té době zatím ještě nebyl svět natolik globalizován, jako dnes, a přestože existence „železné opony“, resp. existence „východního“ sovětského bloku, znemožňovala celosvětové rozšíření angličtiny, existovaly opačné síly, které vzestup angličtiny již v této době podněcovaly. Vyjmenovat lze například koloniální historii (tj. silná pozice anglického jazyka v Africe i Asii) nebo postavení anglicky mluvících zemí jakožto světových, resp. regionálních hegemonů (tj. využívání angličtiny v celé Severní Americe, stejně tak jako v evropské velmoci Velké Británii).

Jenkins (2015) dále uvádí, že velká část světové verbální komunikace byla již ve zmíněných osmdesátých letech vedena nikoli v mateřském, ale v jiných jazycích. Tento fakt se v průběhu let vyvíjel natolik, že dnes lze konstatovat, že „většina anglicky mluvících nejsou rodilí mluvčí“ (Jenkins, 2015, str. 50). Důležitý vliv v této oblasti hraje vzdělání. Z tohoto úhlu pohledu je vhodné zmínit například vysoké školy a univerzity, které, ač se snaží být mezinárodní a světu otevřené, ve skutečnosti nabízí například alternace oborů v domovském či anglickém jazyce. Je tedy zřejmé, že právě vzdělání hraje důležitou roli v rozvoji ELF.

Jazyková různorodost a z toho vyplývající jazyková výuka má na půdě EU dlouhodobou tradici. V minulosti bylo učení se cizího jazyka chápáno jako učení se angličtiny. V dnešní době jsou však nároky na Evropany vyšší a samotná angličtina už není bonusem, nýbrž nutností. V této souvislosti je strategie EU soustředit se jak na všeobecné znalosti zahraničního jazyka, tak i na oborové, které budou studenti potřebovat při výkonu své práce. V tuto chvíli je vzdělávací systém v EU stále vysoce diversifikovaný, což znemožňuje nastavení jednotné jazykové politiky. Ta stále nepatří mezi výlučné pravomoce EU, takže hlavním úkolem EU v této oblasti je „podpořit a usnadnit mezinárodní spolupráci v oblasti moderních jazyků a poskytnout objektivní kritéria pro popis jazykové způsobilosti“ (Jonáková, 2009, str. 74).

Dále je vhodné uvést, že podle Hériarda (2019) je dle Smlouvy o Evropské unii klíčové respektování práv člověka a nepřípustnost diskriminace ve všech sférách, i co se týká jazyků a kultury, a to ve všech členských státech EU. V rámci snahy

o mezikulturní porozumění, zachování originality každého jazyka a jeho mobility Evropská unie označila studium jazyků jako prioritní část a každoročně finančně podporuje jednotlivé programy a záměry, které se týkají této oblasti.

V porovnání s EU, kde je zákonná rozmanitost jazyků velice podporovaná, většina lidí ve Spojených státech amerických mluví pouze jedním jazykem, angličtinou (eventuálně španělštinou primárně v jižních státech), a je zde velká snaha svůj rodný jazyk šířit. Faktem je, že USA dosud nemá angličtinu jako oficiálně stanovený úřední jazyk, přesto většina obyvatel si je jistá, že rozsáhlé území, dlouhá společná hranice s Kanadou (kde také více než polovina obyvatel používá angličtinu) a uznání angličtiny jako obchodní jazyk v celém světě, velice pomáhá rozšíření anglického jazyka (Sigsbee, 2011).

Jako příklad odlišného přístupu k jazykové politice lze uvést Čínu, světovou velmoc, jejíž počet obyvatel tvoří až 22 % všech obyvatel světa. Situace s jazykovou politikou je zde docela komplikovaná. Polach (2017) uvádí, že “podle čínského ministerstva školství neumí zhruba 400 milionů obyvatel Země středu, tedy asi 30 % tamní populace, mluvit úředním jazykem – mandarínskou čínštinou.” Zbývajících 70 % mandarínštinu dobře nebo částečně ovládají, ale i tak se najde velké množství lidí, kteří mluví různými jazyky a dialekty, někteří dokonce mixují několik dialektů najednou. Problémem v Číně je různá výslovnost stejných znaků v různých částech země, což způsobuje genezi dalších a dalších dialektů.

V České republice je úředním jazykem český jazyk. Zároveň při správním řízení, jednání, podání dokumentu do správních orgánů a dalších činnostech, může jedinec použít slovenský jazyk, který má v České republice výjimečné postavení z titulu historického vývoje. Podle zákona se jedinec také může obrátit na úřady a orgány ČR v libovolném jazyce z oficiálních úředních jazyků Evropské unie. Dále je možno se obrátit na úřad nebo činit podání člověkem, který je občanem ČR a je příslušníkem oficiálně uznané národnostní menšiny, a to v jazyce své menšiny. Pokud v jakémkoliv z těchto případů jedinec prohlásí, že neovládá vůbec nebo v nedostačující míře jazyk, ve kterém se vede jednání, podle legislativy má možnost použít služby tlumočnicka.

Vhodné je také uvést pojem „národnostní menšiny“. Jejich vliv na jazykový management ČR je bezesporu velký. Gabal (1999, str. 25) uvádí, že „Národnostní

menšina může být definována jako skupina obyvatelstva, která jako celek nepřijímá za svou „národní identitu“ státu, v němž žije.“ Ale neznamená to, že národnostní menšina se liší pouze národností. Odlišuje se také naboženstvím, kulturou, tradicemi, zvyky a samozřejmě jazykem.

Vláda České republiky (2020) pojem národnostní menšiny definuje následovně: „Je to společenství občanů České republiky žijících na území současné České republiky, kteří se odlišují od ostatních občanů zpravidla společným etnickým původem, jazykem, kulturou a tradicemi.“ Zároveň je uvedeno, že národnostní menšiny chtějí být považovány za národnostní menšinu a mají velký zájem zachovávat a rozvíjet vlastní svébytnost, kulturu a svůj rodný jazyk. Důležitým aspektem je pro ně vyjádření a ochrana vlastních a společenských práv a zájmů, které se utvořily v průběhu dlouholeté historie. Na stránkách Vlády ČR (2020) je možné najít celkem 14 národnostních menšin, které byly oficiálně uznané českou vládou. Patří k nim bulharská, chorvatská, vietnamská, maďarská, německá, polská, romská, rusínská, ruská, řecká, slovenská, srbská a jako poslední uznané v roce 2013 ukrajinská a běloruská menšina. Na území ČR také existují další menšiny, ale jedná se o výrazně menší skupiny lidí, například Francouzi.

1.6 Jazykový management v podnikové praxi

Přestože v jednotlivých světových ekonomikách většina firem nemá potřebu řešit do hloubky problematiku jazykového managementu, na úrovni větších společností či nadnárodních korporací je to v dnešním vysoce globalizovaném a propojeném světě nutnost. Mimo to existuje celá škála firem, která je postavena na bázi internetového obchodu, kde jednotlivými pracovníky (často smluvními) jsou lidé z různých zemí. Lze se běžně setkat s firmami, ve kterých jsou zastoupeni zaměstnanci z několika kontinentů i desítek odlišných zemí.

V mnoha ekonomikách je dnes běžnou praxí, že mnozí talentovaní studenti odcházejí do zahraničí za lepším vzděláním s cílem zajistit si perspektivnější budoucnost (například Indové, Filipínci nebo obyvatelé zemí bývalého sovětského bloku). Kromě toho, že společnosti již hledají potenciální rekruity globálně a neomezují se pouze na lokální trh, i z onoho lokálního trhu může díky výše zmíněné fluktuaci studentů být vytvořena bohatá mezinárodní skupina zaměstnanců. V takové situaci je již nastavení jazykové politiky nezbytné.

Další příčinou nutnosti existence firemního jazykového managementu jsou ekonomičtí či váleční migranti. Příkladem může být početná hispánská komunita na jihu USA či turecká menšina v Německu. Například obor hotelnictví se v USA musí potýkat s problematikou jazyků. Jak uvádí Spolsky (2009), vyšší manažeři jsou obvykle rodilí mluvčí v angličtině, střední management jsou zpravidla filipínci schopni hovořit španělsky, čínsky, tagalsky (jeden z nejrozšířenějších jazyků na Filipínách) nebo anglicky. Problém vzniká na úrovni jejich podřízených – pokojských, které většinou hovoří pouze jedním z výše zmíněných jazyků. Dokáží se tak sice domluvit se středními manažery, ale již ne s většinou hostů. Například řetězec hotelů The Carleton se pokusil s touto problematikou vypořádat zajištěním jazykových kurzů pro své pokojské. Výsledkem sice bylo zvýšení komunikace na úrovni pokojská-host, nicméně nemělo to vliv na loajalitu zaměstnanců hotelů.

I v České republice (primárně v Praze) se v posledních letech výrazně zvýšil počet cizinců, obzvláště z Ukrajiny. Tito jsou nejčastěji zaměstnáváni na méně kvalifikovaných pozicích, jako jsou pokladní či dělníci na stavbách nebo v továrnách. Jejich manažeři jsou však již obvykle Češi, z čehož vyvstává otázka, jak zajistit důležitou komunikaci na pracovišti. Společnosti mají mnoho možností, jak tuto problematiku řešit, například jazykovými kurzy pro zahraniční pracovníky nebo dosazením člověka s adekvátními jazykovými schopnostmi na pozici manažera.

Jak zmiňuje Spolsky (2009), firmám tak vznikají primárně dva problémy řešitelné na úrovni jazykového managementu:

- potřeba pracovníků komunikovat mezi sebou a se svými nadřízenými,
- potřeba komunikovat s klienty.

Spolsky (2009) dále dodává, že většina společností si neví rady s řešením jazykových problémů. Například Fiat z tohoto důvodu čelil významným problémům v oblasti logistiky. Jednotlivé díly pocházely z Jižní Ameriky, Jihoafrické republiky, Polska a Ruska, nicméně pracovníci logistiky neměli dostatečné jazykové dovednosti, aby mohli efektivně komunikovat. Přestože tak Fiat investoval prostředky do logistických systémů, jejich využití se zadržovalo na podcenění jazykového managementu.

Dle Feelyho a Harzinga (2003) existuje několik možných přístupů k jazykovému managementu firem. První z těchto přístupů je založen na předpokladu manažerů,

že jejich obchodní partneři se dokáží dorozumět anglicky. Tento přístup je v dnešní době stále rozšířenější s tím, jak se angličtina stává globálním obchodním jazykem. Společnosti počítají s tím, že jim mohou vzniknout jisté dílčí ztráty způsobené tím, že nebyly schopny poskytnout klientovi možnost komunikovat v jiném než anglickém jazyce. Předpokládají však, že tyto ztráty budou nižší než eventuelní náklady související s úsilím vypořádat se s výzvami vícejazyčného (multilingvního) prostředí

Jsou však regiony, kde je využívání pouze anglického jazyka významnou brzdou byznysu. V případě, že se společnost chce v těchto regionech prosadit, má možnost přejít k odlišnému přístupu, kterým může být využívání externích překladatelů. Další možností je tzv. „funkční multilingvismus“, který je postaven na principu využívání jazyků, které jsou ve společnosti dostupné v rámci diverzity zaměstnanců.

V neposlední řadě mohou společnosti přistoupit k jazykovému tréninku. V současné době je stále běžnější, že společnosti nabízí výuku jazyků i v rámci benefitů. Souvisí to mimo jiné s důrazem na nutnost celoživotního vzdělávání, přičemž cizí jazyky jsou (minimálně ve velké části Evropy) vnímány jako jeden z hlavních bodů osobnostního rozvoje každého jedince.

Některé společnosti přistupují k využívání jednoho korporátního jazyka napříč celou firmou. Průkopníky v tomto modelu jsou například Siemens nebo Electrolux. „Násilný“ přechod na korporátní jazyk je nicméně vysoce problematický. Například v Nestlé vedlo zavedení strategie jednoho jazyka ke sporům mezi anglicky a francouzsky mluvícím personálem. General Electric Medical Systems dostali pokutu ve výši půl milionu EUR za nepřeložení dokumentů do francouzštiny (Spolsky, 2009).

Lze se také setkat se strategií, kdy je pro daný jazyk určen konkrétní zaměstnanec. Obdobný přístup lze spatřit například u České exportní banky, kde jsou dedikovaní zaměstnanci pro španělsky mluvící klientelu, ruský mluvící klientelu apod. Znalost anglického jazyka je vnímána jako samozřejmost, tudíž anglicky mluvícího klienta se může ujmout kterýkoliv pracovník obchodního oddělení.

Nastavení správného systému jazykového managementu na celopodnikové úrovni je pouze polovina daného problému. Tou druhou, neméně důležitou, je však zajistit, aby jednotliví manažeři byli schopni nastavený systém využívat v praxi. K tomu,

mimo jiné, slouží kromě znalosti cizích jazyků také komunikační kompetence a celá škála dalších schopností, které manažer musí ovládat.

1.7 Nudge management

Jednou z metod, jak řešit problémy jazykové politiky ve firmě, může vymezovat teorie nudge managementu. V kapitole 3.4 bude autorka práce na základě provedené analýzy doporučovat možná zlepšení existujících postupů v oblasti jazykové politiky ŠA. K tomu využije jak analyzovaná data, tak nástroje vycházejících z teorie nudge managementu představujícího moderní přístup při řízení lidských zdrojů zaměřený na emoce. Proto je však nejprve nutné si vysvětlit, co to nudge management, a s ním blízce související pojem stereotyp, vlastně je. Nudge management je zároveň na ŠA školen v rámci programu Diversity Wins @ VW, takže pro manažery pracující v této organizaci není neznámou záležitostí.

Jednou z hlavních problematik na pracovišti, avšak neomezeno pouze na pracoviště, jsou předsudky neboli stereotypy. Předsudky jsou důležitým bodem pro lepší náhled a chápání celé problematiky různorodnosti a náročnosti spojování lidí do jedné velké skupiny pro dosažení a splnění cílů společnosti. Je důležité mít na paměti, že předsudky nemusí být nutně pouze v negativním slova smyslu. Předsudek může mít i pozitivní konotaci jako například „Vietnamci jsou pilní a poctiví pracovníci“ nebo „ženy dokáží dělat více věcí naráz.“ Předsudky mohou mít souvislost i s jazykem, příkladem takového předsudku je, že „čeština je nejtěžší jazyk na světě.“

Průcha (2010, p. 67) definuje předsudky jako „mínění o třídách individuů, skupinách nebo objektech, která jsou v podstatě šablonovitými způsoby vnímání a posuzování toho, k čemu se vztahují.“ Důležité je zde zmínit, že předsudky nejsou získány na základě vlastní zkušenosti, ale jsou přebírány mnohdy i po generace.

Jak již bylo zmíněno, stereotypy mají důležitou funkci v rámci společnosti (společnost zde není myšlena pouze jako konkrétní firma, nýbrž jako společenství lidí). Jednak lidem ulehčují vzájemnou komunikaci a umožňují předcházet nevhodným situacím (například stereotyp, že není vhodné ptát se žen na jejich věk, plní výše zmíněnou funkci), ale zároveň umožňují lidem identifikovat se s určitou skupinou. Stereotypy totiž nejsou všeobecně celosvětově uznávané a každá skupina lidí má vlastní „sadu“ stereotypů (a to jak vůči sobě sama, tak i vůči jiným

skupinám) a člověk se tím pádem dokáže lépe ztotožnit s danou skupinou (Berting, 1995).

I přes jistá pozitiva související s existencí předsudků je zřejmé, že na pracovišti mohou předsudky způsobit nežádoucí situace, a to především v oblasti interakce a komunikace. Například předsudek, že bezdětná žena ve věku okolo 30 let musí v nejbližší době otěhotnět, vede k jednoznačné diskriminaci při přijímacích řízeních. Eventuálně předsudky vůči romské komunitě způsobují, že pro poctivé a snaživé Romy je prakticky nemožné najít si stejnou práci, jako by byli etničtí Češi. Pro manažera je proto klíčové uvědomit si, kdy se řídí rozumem, a kdy je jeho chování a rozhodování ovlivněno předsudky. Toto je náročné, jelikož, jak již bylo zmíněno, předsudky jsou podvědomé. K lepšímu uvědomění si předsudků a práci s nimi může sloužit tzv. „nudge management“, jeden z aktuálních celosvětových trendů.

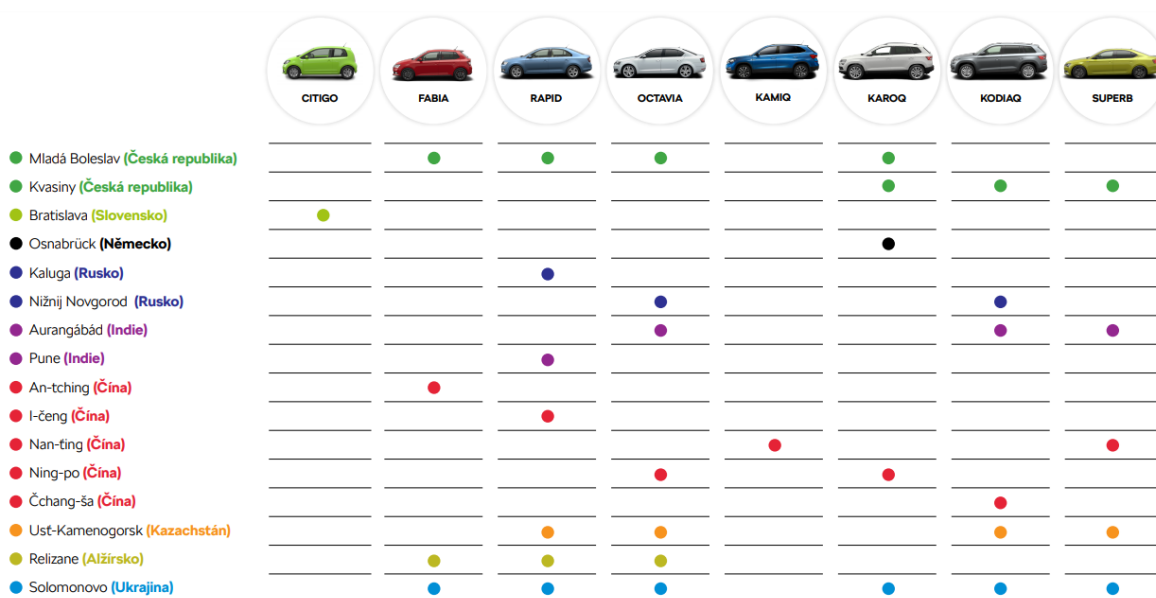
Pojem nudge management byl poprvé publikován v roce 2008 americkým behaviorálním ekonomem Richardem Thalerem v knize „Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness“. Lze jej volně přeložit jako „pošťouchnutí“. Principiálně nejde pouze o způsob, jak bojovat s podvědomými předsudky, ale obecně o způsob, jak zvýšit kvalitu práce, zajistit větší motivaci a zlepšit náladu na pracovišti. Jedná se o soubor podnětů, které mají za cíl upravit chování managementu / zaměstnanců určitým žádoucím směrem, a to nenásilným způsobem. Ebert (2017) jej definuje jako manažerský přístup aplikující poznatky z behaviorální vědy za účelem optimalizace přemýšlení a podvědomého chování zaměstnanců v souladu se strategií organizace.

Tato metoda je tedy založena na behaviorálních a psychologických studiích, což je hlavní rozdíl oproti jiným způsobům, kterými se společnosti snaží ovlivnit chování svých zaměstnanců.

Příkladem „pošťouchnutí“ může být malá nálepka mouchy na pisoáru na mužských toaletách, která významně snižuje úroveň znečištění pánských toalet a šetří tak náklady na úklid. Více byznysový příklad vychází ze skutečnosti, že významnou část pracovní doby stráví zaměstnanci na interních jednáních a poradách. Bylo však prokázáno, že když společnost v interním rezervačním systému zasedacích místností změní základní volbu pro délku schůzky z 60 na 30 minut, doba strávená na jednáních se sníží a ty se tím zefektivní (Ebert, 2017).

2 Analýza společnost ŠKODA AUTO, a.s.

ŠKODA AUTO je jednou z nejstarších společností na světě působících v automobilovém průmyslu. Je největším výrobcem i exportérem aut a jedním z největších zaměstnavatelů v České republice. Sídlí ve městě Mladá Boleslav. Auta značky ŠKODA se prodávají ve více než 100 zemích. V několika státech má ŠA vlastní závody, v dalších jsou vozy vyráběny v továrnách partnerů jako například Azia Avto v Kazachstánu. Strukturu výroby v jednotlivých závodech v roce 2019 lze vidět na Obr. 3 Kde se vyrábí jednotlivé modely ŠKODA. Výroba často probíhá i ve společných závodech v rámci koncernu VW. Produktové portfolio se nicméně v jednotlivých částech světa liší.



Zdroj: (ŠKODA AUTO, a.s., 2019)

Obr. 3 Kde se vyrábí jednotlivé modely ŠKODA

Misí ŠA je „Touha vynalézat“. Vizí je „Simply clever společnost pro nejlepší řešení mobility“. Aktuální směřování Společnosti je definováno Strategii 2025+. S tím souvisí aktuální proměny produktového portfolia, vstup do elektromobility nebo digitální transformace (ŠKODA AUTO, a.s., 2020c).

Dle Výroční zprávy za rok 2019 zažila ŠKODA AUTO doposud nejúspěšnější rok ve své historii. Celosvětově prodala 1,24 mil. vozidel, tržby dosáhly 459 mld. CZK

a provozní výsledek hospodaření byl 37,2 mld. CZK. Nejprodávanějšími modely byly Octavia a Fabia (ŠKODA AUTO, a.s., 2020c).

ŠKODA AUTO dosahuje úspěchů i jako zaměstnavatel. V roce 2019 obdržela titul Zaměstnavatel roku a vedle toho byla na stupních vítězů v tak uznávaných oceněních, jako Nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty ve Středočeském a Královéhradském kraji nebo Jasná volba pro společnost.

ŠKODA AUTO spadá pod koncern Volkswagen. Na jeho vrcholu je společnost Volkswagen AG, Německo. Ta se přímo či nepřímo podílí na vlastnictví několika dalších automobilek. Skupina Volkswagen Group působí celosvětově a ŠKODA je jednou z jejích zásadních součástí (VOLKSWAGEN AG, 2019).

Volkswagen je různorodou skupinou co do zemí i produktového portfolia. Zatímco většina společností koncernu sídlí v Německu, Lamborghini je italské, Bugati francouzské, Seat španělský, Scania švédská a ŠKODA samozřejmě česká.

Na úrovni skupiny se řeší primárně hlavní strategická rozhodnutí jako zaměření jednotlivých automobilek, produktová portfolia, finanční a investiční plánování, risk management a je rozhodováno o tom, kdo bude dosazen do představenstev členských společností. Ostatní rozhodnutí již spadají do kompetence jednotlivých manažerů. To platí i pro personální oblast, kdy pouze o nejvyšším managementu je rozhodováno na úrovni koncernu.

Nejziskovější společností koncernu je Porsche, které ve třetím kvartálu 2020 vykazovalo zisk ve výši 1,9 mld. CZK. ŠKODA byla také zisková s 469 mil. CZK, o něco hůře na tom bylo Audi. Ostatní značky skupiny byly za toto období ztrátové (Prokopec, 2020). Situace však byla bezesporu ovlivněna pandemií Covid-19.

Skupina Volkswagen není z kontinentů přítomna pouze na Antarktidě. V Evropě má 71 výrobních závodů, v Asii 35, méně než 10 má v Africe, Jižní Americe i Severní Americe. Z jednotlivých zemí je jich nejvíce v Německu (27), v Číně (26) a v Polsku (9) (VOLKSWAGEN AG, 2019).

2.1 Historie a současnost ŠKODA AUTO, a.s.

Jak již bylo zmíněno, ŠKODA AUTO je jednou z nejstarších společností působících v automobilovém průmyslu na světě. Svou historii začala psát v České republice ve městě Mladá Boleslav v roce 1895, jejími zakladateli byli Václav Laurin a Václav

Klement, odtud také původní název Laurin & Klement. Nebyly to však automobily, které byly tím prvním, co začali pánové Laurin s Klementem vyrábět. K těm se postupně propracovali přes kola a motocykly. První vozidlo tak vyjelo z jejich dílny až v roce 1905. Jednalo se o model Voiturette A.

Je zjevné, že od tohoto okamžiku ušla automobilka velmi dlouhou cestu. Důležitým krokem v jejím rozvoji bylo spojení dvou českých gigantů své doby – v roce 1925 došlo k fúzi Laurin & Klement a strojírenské společnosti ŠKODA Plzeň. Toto nastartovalo úspěšnou éru pod názvem ŠKODA.

Jedním z historických momentů pro společnost ŠKODA (a zároveň také moment, který nastartoval její současnou multinacionální podobu) byla privatizace a změna majitele z českého státu na Volkswagen. Ten tak pod svá křídla přijal čtvrtou evropskou automobilku vedle VW, Seatu a Audi. Od roku 1991 se ŠKODA postupně rozvíjela a od prvního porevolučního modelu Felicia trvalo necelých 30 let, aby vznikl první kompletně elektrický model Enyaq.

Zásadním bylo uvedení Octavie na trh v roce 1996. Octavia se stala nejúspěšnějším novodobým modelem Automobilky a svou dominanci si udržuje dodnes. V neposlední řadě lze za významný rok považovat i 2016, kdy vstoupila ŠKODA na nový trh se svou modelovou řadou SUV, konkrétně KODIAQ, KAROQ a KAMIQ. díky kterým ŠKODA jako jedna z posledních velkých evropských automobilek vstoupila na nové trhy crossover a SUV modelů. Všechny zmíněné modely si rychle našly oblibu mezi zákazníky a dodnes jsou nedílnou součástí portfolia.

2.2 Demografie ŠKODA AUTO, a.s.

ŠKODA AUTO je významným českým zaměstnavatelem. Zaměstnává v ČR cca 33 000 zaměstnanců (celosvětově přes 40 000). Ti jsou v rámci organizační struktury rozděleni mezi sedm úseků. Patří mezi ně úsek předsedy představenstva, prodeje a marketingu, nákupu, financí a IT, výroby a logistiky, řízení lidských zdrojů a úsek technického vývoje (ŠKODA AUTO, a.s., 2020c).

V rámci zjednodušení komunikace mezi jednotlivými úseky jsou oddělení značena písmeny. Většina zaměstnanců se v tomto značení výborně vyzná. Například při telefonátech mezi kolegy, kteří se dosud neznají, se tak volající po představení jménem zařadí několikapísmenným kódem do příslušného oddělení, aby si protistrana dokázala daného člověka lépe zařadit do vnitropodnikových struktur.

Z hlediska vedení společnosti prošla ŠKODA AUTO v roce 2020 významnou změnou, když byl na pozici CEO a předsedy představenstva jmenován Thomas Schäfer. Ten nastoupil na svou pozici 3. srpna 2020. Již od roku 2015 působil jako předseda představenstva a také výkonný ředitel ve Volkswagen Group South Africa. V souvislosti s touto prací je vhodné podotknout, že Thomas Schäfer si jako jeden z cílů svého působení ve společnosti ŠKODA AUTO stanovil rozvoj diverzity. Jeho program NEXT LEVEL ŠKODA se skládá ze tří bodů – Expand! (Porosteme!), Explore! (Rozšíříme působnost!), Engage! (Budeme angažovaní!). V rámci třetího bodu chce Thomas Schäfer za spolupráce s partnery dosáhnout zásadního pokroku v oblasti udržitelnosti a diverzity. Práce s nevědomými předsudky (mimo jiné pomocí metody nudge managementu) je základním stavebním kamenem pro rozvoj tohoto cíle (ŠKODA AUTO, a.s., 2020b).

Vystřídal se se svým předchůdcem Bernhardem Maierem. Ten Společnost řídil po dobu pěti let a v průběhu svého působení dosáhl opravdu velkých úspěchů. Je zřejmé, že „jeho léta ve společnosti ŠKODA AUTO patří mezi ta nejúspěšnější v celé 125leté historii automobilky“ (ŠKODA AUTO, a.s., 2020a).

K jeho významným výsledkům se řadí například zvýšení dodávky vozidel zákazníkům, a to z 1,06 mil. v 2015 až na 1,3 mil. aut ročně v 2019 a dosažení rekordního provozního zisku (ŠKODA AUTO, a.s., 2020a). Dále byly zavedeny na trh zásadní modely pro ŠKODA AUTO jako KAMIQ, KAROQ, KODIAQ a SCALA. Zároveň se stihl vyvinout nový první kompletně elektrický automobil ENYAQ iV, který je průlomovým bodem v dlouholeté historii ŠA.

Dalšími členy představenstva jsou Karsten Schnake, Klaus-Dieter Schürmann, Christian Strube, Michal Oeljeklaus, Bohdan Wojnar a Alain Favey. První čtyři jmenovaní, spolu s předsedou Schäferem, jsou původem ze Spolkové republiky Německo. Poslední dva jsou z České republiky, resp. z Rakouska. Členové dozorčí rady jsou namixováni z téchže národností. Je tedy zjevné, že ve vedení automobilky je převaha zástupců z německy mluvících zemí.

Každý z členů představenstva má na starost jeden z výše zmíněných úseků, plynulý a správný provoz výroby a práci zaměstnanců. Bližší detaily včetně počtu zaměstnanců v jednotlivých úsecích jsou znázorněny v Tab. 2 Úseky ŠA.

Člen představenstva	Úsek	Značení	Počet zaměstnanců (k 10/2020)
Thomas Schäfer	Předseda představenstva	G	1 737
Michael Oeljeklaus	Výroba a logistika	P	26 363
Christian Strube	Technický vývoj	E	2 314
Alain Favey	Prodej a marketing	V	1 427
K.D. Schürmann	Finance a IT	F	1 089
Bohdan Wojnar	Řízení lidských zdrojů	S	750
Karsten Schnake	Nákup	B	324

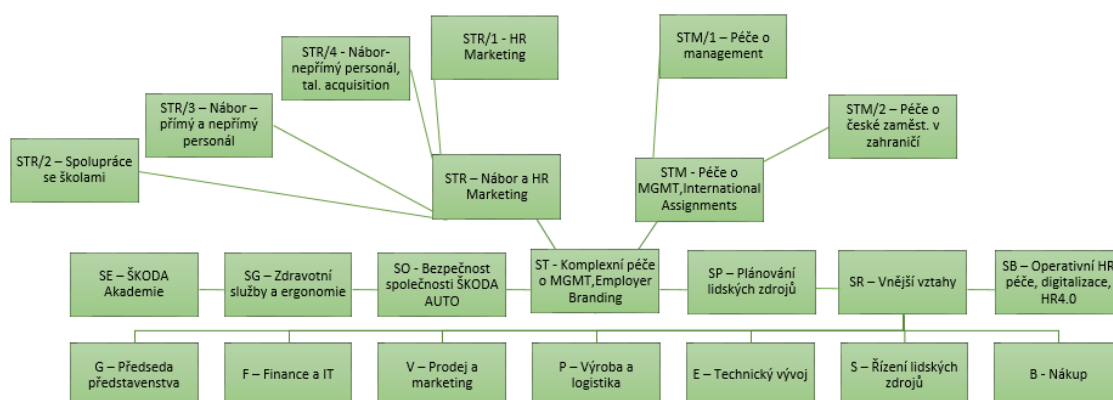
Tab. 2 Úseky ŠA

Střední až vyšší manažeři mají písmenné označení odpovídající úseku, za který jsou zodpovědní. Například vedoucí Řízení lidských zdrojů Bohdan Wojnar má značení jedním písmenem „S“, vedoucí oddělení Operativní HR péče, digitalizace, HR 4.0, které je v rámci struktury přímo pod Řízením lidských zdrojů, má dvoupísmenné značení „SB“. Vedoucí oddělení na další nižší úrovni, například Péče o personál oblasti P, má značení třípísmenné „SBP“.

Management ŠKODA AUTO se skládá z následujících úrovní: členové představenstva, TOP koncernový management, lokální TOP management, vyšší management (OMK) a management (MK). Vedoucí je minimálně na úrovni OMK či výše. Koordinátoři jsou manažeři z okruhu MK.

Příklad organizační struktury lze vidět na Obr. 4 Příklad organizační struktury ŠA. S ohledem na velikost společnosti je ve ŠKODA významný jak horizontální, tak i vertikální rozsah. Například v rámci Řízení lidských zdrojů existuje dalších sedm oddělení jako Plánování lidských zdrojů, ŠKODA akademie nebo Vnější vztahy. Posledně jmenované se dále člení na Nábor a HR marketing a Péče o MGMT, International Assignments. Obě pod sebou mají dalších několik složek. Přestože

jsou zde tedy 4 úrovně řízení, nejedná se ani zdaleka o nejvyšší počet ve strukturách ŠA.



Obr. 4 Příklad organizační struktury ŠA

V Tab. 3 Podíl cizinců na zaměstnanosti ŠA lze vidět počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích ŠA k 09/2019 (jedná se o kmenové zaměstnance). V porovnání s aktuálním stavem k 10/2020, který je zřetelný v Tab. 2 Oblasti ŠA, se počet zaměstnanců meziročně zvýšil o cca 350.

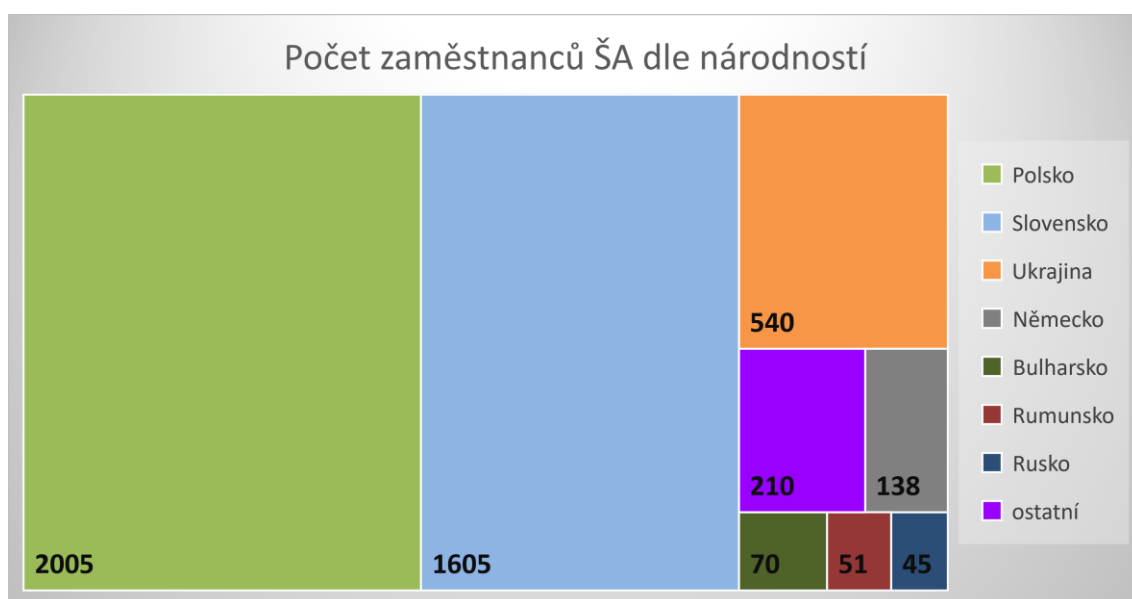
Oblast	Počet zaměstnanců	Počet cizinců	Podíl cizinců
Předseda představenstva	1 721	116	6,7 %
Výroba a logistika	26 159	4 136	15,8 %
Technický vývoj	2 261	176	7,7 %
Prodej a marketing	1 390	138	9,9 %
Finance a IT	1 056	57	5,4 %
Řízení lidských zdrojů	763	16	2,1 %
Nákup	314	25	7,9 %
Celkem	33 664	4 664	13,8 %

Tab. 3 Podíl cizinců na zaměstnanosti ŠA

V Tab. 3 jsou dále znázorněny počty cizinců zaměstnaných ve ŠA v jednotlivých úsecích a jejich procentuální podíl na všech zaměstnancích. Je zřejmé, že nejvíce cizinců, jak v absolutním čísle, tak i v procentuálním vyjádření, stejně tak jako celkově nejvyšší počet zaměstnanců, je v úseku Výroba a logistika, konkrétně, 4 136 cizinců z celkových 26 159 zaměstnanců (tj. 15,8 %).

Disproporce mezi výrobou a zbývajícími úseky ŠA je významná co do celkového počtu zaměstnanců, tak i z hlediska počtu cizinců. Výroba a logistika se na celkové zaměstnanosti ŠKODA podílí více než 77 % a na celkovém počtu cizinců má dokonce téměř 90% podíl. Žádný z dalších úseků nemá podíl cizinců nad 10 % z celkového počtu zaměstnanců úseku. Nejvíce se tomu blíží Prodej a marketing s 9,9 %, což je pochopitelné s ohledem na zaměstnávání zahraničních pracovníků na pozice obchodníků / specialistů na lokální trhy. Od těchto pracovníků je zpravidla požadováno, aby se dorozumívali lokálním jazykem země, za kterou jsou zodpovědní, proto jsou často cizinci.

Detailnější rozbor demografie cizinců ve ŠA lze vidět na Obr. 5 Národnostní zastoupení ve ŠA. Je zřejmé, že cizincům ve ŠKODA dominují Poláci, kterých je zaměstnaných 2 005. Až za Poláky je početná menšina Slováků s celkovým počtem 1 605. Dále o více než tisíc méně je Ukrajinců. Čtvrtou nejpočetnější menšinou ve ŠA jsou Němci se 138 zaměstnanci. Ostatní národnosti se podílí méně než 100 zaměstnanci, mezi ty významnější patří Bulhaři, Rumuni, Rusové, Indové či Vietnamci. Celkem je ve Společnosti zastoupeno 48 národností.



Obr. 5 Národnostní zastoupení ve ŠA

2.3 Stávající jazyková politika ve ŠKODA AUTO, a.s.

Stávající jazyková politika ve ŠKODA AUTO se výrazně odlišuje od té, která byla před pěti až deseti lety, kdy nejdůležitějším cizím jazykem, který museli zaměstnanci ŠA ovládat, byla němčina. Pokud člověk měl s tímto potíže, neexistovala žádná možnost dostat se na vyšší (manažerskou) pozici a pomýšlet na kariérní růst. Proto většina manažerů starších 40 let ovládají jako svůj primární cizí jazyk němčinu na velmi vysoké úrovni.

U mladších manažerů je to jiné, většina z nich má jako svůj první cizí jazyk angličtinu a až na druhém místě němčinu. Není to náhoda. Angličtina se v dnešní době více a více se prosazuje a prohlubuje své postavení, i když dodnes německý jazyk neztrácí své prioritní postavení ve firmě, a to hlavně díky vlivu koncernu.

Angličtina, jakožto mezinárodně uznávaný jazyk, se velmi úspěšně snaží dostat na stejnou úroveň, a dokonce i na místo „úředního“ jazyka ŠA a celého koncernu VW. V minulosti bylo hlavním požadavkem na každém pohovoru s potenciálním zaměstnancem perfektní ovládní němčiny, dnes většinou stačí umět domluvit se a zvládnout jednoduchou nebo středně obtížnou konverzaci. Na některých pozicích si člověk vystačí i s jedním cizím jazykem, a to s angličtinou. U dalších pracovních nabídek je možné si všimnout, že požadovaný jazyk je angličtina a němčina je výhodou. Určitě jsou poptávány i další jazykové znalosti, například v obchodních odděleních se zaměřením na východní země je požadavkem nebo velkým bonusem, pokud člověk bude umět rusky.

3 Vlastní výzkum

Pro zjištění aktuální situace jazykové politiky ve ŠKODA AUTO autorka práce zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru se zástupci středního managementu Společnosti a managementu výroby. Z respondentů byly čtyři ženy a dva muži různých věkových kategorií od velmi zkušených dlouholetých manažerů až po začínající manažery. Všichni respondenti byli Češi a jejich rodnou řečí byla čeština. Celkový počet účastníků byl šest. Rozhovory byly prováděny přes platformu Skype for Business a jeden byl organizován ještě před druhou vlnou Covid-19 prostřednictvím osobního setkání. Každý jednotlivý rozhovor trval cca 40 minut. Všechny probíhaly v říjnu a listopadu roku 2020. Výsledky byly zaznamenávány do záznamového archu, jehož formát je Přílohou č.1 této práce.

Záznamový arch zahrnuje 5 částí a celkově 20 otevřených nebo multiple choice otázek. Účastníci byli vybráni podle náhodného výběru, a to jeden manažer z každého útvaru s výjimkou financí a IT. Každý rozhovor trval cca 40 minut. Tazatelka se vždy předem představila, vysvětlila účel diplomové práce, poděkovala za vstřícnost a ochotu účastníků podílet se na tomto výzkumu v takto náročném období jak pro ŠA, tak i pro celou společnost. A jako poslední bod před začátkem rozhovoru byli respondenti obeznámeni o anonymitě a ujištění, že veškerá citlivá data a jména nebudou zveřejněna. Tento krok byl velmi důležitý pro otevřenost a klidnost průběhu rozhovoru s každým účastníkem.

První část otázek se týká osobních jazykových dovedností a způsobu komunikace každého respondenta. Hlavní myšlenkou bylo zjistit, jak dobře jsou manažeři ve ŠA vybaveni z jazykového hlediska, jak komunikují a jakým způsobem se osobně jazykově vzdělávají. Jako ambasadoři musejí jít příkladem pro své podřízené a lidi ve své sféře vlivu.

Druhá část otázek souvisela s týmem respondenta, za který je zodpovědný, nebo ve kterém pracuje. Hlavním účelem bylo dozvědět se, nakolik je daný tým národnostně různorodý, jakou jazykovou politiku preferuje, jestli docházelo k nějakým komplikacím, popřípadě konfliktům a v neposlední řadě bylo probráno, jak takový tým koordinovat.

Následující seznam otázek se týkal jazykového rozvoje zaměstnanců ŠA. Zde většinou bylo rozebíráno, jak konkrétní jedinec dbá na osobní jazykový rozvoj a rozvoj svého týmu, jestli využívá nabídku jazykových kurzů, co nabízí firma. Zda existují další možnosti kromě jazykových kurzů, jak se člověk může jazykově vzdělávat, a jestli podle vlastního názoru respondenta jsou tyto nabídky smysluplné a efektivní.

Předposlední část výzkumu byla soustředěna na jazykovou politiku celé společnosti. Tím, že každý účastník byl z jiného úseku, a zároveň každý účastník byl na jiné manažerské úrovni, měli různé pohledy na to, jak je jazyková politika ve ŠA nastavená, jestli odpovídá realitě, a popřípadě jestli by respondenti doporučili nějaké změny a vylepšení pro stávající situaci.

V závěru byly každému respondentovi položeny dvě doplňující otázky obecného vnímání integrace a přínosnosti multikulturního prostředí ve Společnosti. Několikrát se stalo, že respondent projevil zájem pokračovat a rozšířit svou odpověď, promluvit na další téma týkající se diplomové práce. Vždy byl tento zájem velmi podpořen tazatelkou, protože jen takto se člověk dozví to nejzajímavější, co by účastník ještě chtěl říct, jenže neví, jestli je to relevantní. Každý rozhovor byl velmi příjemný, odpovědi občas překvapivé, názory byly různorodé a nálada byla vždy pozitivní.

3.1 Výsledky výzkumu v členění podle respondentů

V této kapitole jsou sumarizovány jednotlivé rozhovory. Každý respondent je uveden samostatně a jsou využívány i citace z určitých segmentů rozhovorů pro lepší představení problematiky a postoje respondenta. Kvůli anonymitě ani v této kapitole, ani v celé diplomové práci, nejsou používána jména respondentů a názvy pozic nebo oddělení. Pro lepší celkový obraz a orientaci uvádí autorka na začátku každého rozhovoru krátkou tabulku se znázorněním pohlaví, věku, termínu rozhovoru, délky působení respondenta ve ŠA a jeho jazykových kompetencí.

3.1.1 Respondent A

Pohlaví	Muž
Věk	37 let
Délka působení ve ŠA	12 let
Termín rozhovoru	20. 10. 2020
Jazyky	Slovenština, angličtina, němčina

Tab. 4 Profil respondenta A

Respondent A je muž, který je ve vedení svého současného týmu relativně krátkou dobu. Předtím měl již zkušenosti z jiných manažerských pozic. Úvodem rozhovoru uvedl, že jeho rodným jazykem je čeština a z cizích jazyků ovládá angličtinu a němčinu. Dle jeho slov je to dostačující pro jeho pracovní prostředí. Jelikož má ve svém týmu pouze jediného cizince ruské národnosti, který zároveň ovládá češtinu na úrovni C1, nepociťuje v této oblasti nedostatky. Za nejdůležitější jazyk pro svou odbornou oblast považuje češtinu, kterou komunikuje i v rámci svého týmu. Pro komunikaci využívá nejčastěji osobní kontakt. Co se týče osobního jazykového vzdělání, v tuto chvíli nevyužívá žádné strukturované kurzy.

V rámci týmu Respondenta A probíhá komunikace primárně v češtině. Občas však přejdou jeho členové do jiných jazyků, což má vést k navození příjemé atmosféry.

„Čeština. Baví se však i trochu rusky, například různé fórky. Obraty pro odlehčení nebo komentáře probíhají i v cizích jazycích. Občas slyším nšjaké vtípy v němčině nebo angličtině.“

Se zahraničním pracovníkem v týmu se jeho členové opět baví česky, občas proběhne krátká komunikace v ruštině. Respondent A nezaznamenal ve svém týmu žádnou konfliktní situaci, která by vznikla z důvodu jazykové bariéry, což kvitoval v porovnání se svým předchozím zaměstnáním, kdy takových konfliktů zažil mnoho.

V oblasti jazykového rozvoje nabízí dle Respondenta A ŠKODA jazykové kurzy individuální či ve skupinách. Existují i tzv. „crash kurzy“, které slouží k rychlému jazykovému rozvoji, pokud si to vážnost situace žádá. Dále je možnost samostudia a e-learningových kurzů, eventuálně online kurzů s lektorem. Zároveň Respondent A zmínil, že jazykový rozvoj musí mít smysl pro zaměstnance, ale i pro

zaměstnavatele. Dle Respondenta A ale většina zaměstnanců kurzy nevyužívá, protože na to nemají čas.

Další velký problém je, že manažer chce po někom z týmu, aby se rozvíjel, protože v něm vidí potenciál a pro jeho kariérní růst potřebuje například němčinu nebo angličtinu, ale narazí na to, že na současné pozici ten jazyk zatím nevyužívá. To je velmi těžké, aby zaměstnanec potom ten jazyk rozvíjel, když se s ním nemá šanci denně setkat.

Závěrem respondent A k problematice jazykového vzdělávání uvedl, že by doporučil klást větší důraz na ověřování jazykových znalostí v případě kariérních rozvojových kroků.

Co se týče jazykové vybavenosti členů týmu Respondenta A, ta je dle jeho slov velmi dobrá, tudíž v tuto chvíli nepocituje potřebu jazykového vzdělávání pro své podřízené. Aby se mohli rozvíjet v jazycích, které již ovládají, nebrání jim v účasti na interních schůzkách v těchto jazycích.

S používáním cizích jazyků ve ŠA se setkává Respondent A denně. Nemyslí si však, že by bylo reálné nastavit ve společnosti jeden korporátní jazyk. Aktuálně vnímá němčinu a angličtinu na stejné úrovni důležitosti ve ŠA. Zároveň zmínil, že pro mnoho zaměstnanců, kteří se snažili v minulosti s ohledem na kariéru ve ŠA rozvíjet němčinu, by nebylo spravedlivé, aby se nyní nastavila jako korporátní jazyk angličtina.

Bylo zde již několik pokusů prosadit angličtinu jako jednacím jazyk. Jsme však stále firma vlastněná německým koncernem, spousta komunikace probíhá v němčině, největší část zahraničních pracovníků jsou Němci. Někdy je zase výhodná angličtina jako neutrální jazyk.

Podle Respondenta A ušla Společnost v poslední době dlouhou cestu směrem k prosazení angličtiny, a zatímco v minulosti byla většina zásadních interních dokumentů v němčině, dnes je již v angličtině. Jaký jazyk je využíván na nižší úrovni dle něj velmi závisí na konkrétním oddělení. Záleží na tom, nakolik mezinárodní daný tým je, eventuálně jak velkou roli má ve ŠA ve vztahu k jiným zemím. Jazyková politika je dle Respondenta A nastavena správně.

Potenciální zaměstnanci na pozici manažera musí při pohovorech prokázat znalost angličtiny, zpravidla ne němčiny. Na druhou stranu, jakmile jsou přijati, musí akceptovat to, že i němčina je ve ŠA důležitá.

Závěrem rozhovoru Respondent A uvedl, že multikulturní prostředí dle jeho slov přináší většinou pozitiva.

„Primárně rozšíření perspektiv a úhlů pohledu, vzájemné pochopení a trpělivost a jazykové obohacení. Ze začátku stojí kulturní odlišnosti úsilí, ale toto negativum je krátkodobé.“

3.1.2 Respondent B

Pohlaví	Žena
Věk	28
Délka působení ve ŠA	3 roky
Termín rozhovoru	27. 10. 2020
Jazyky	Slovenština, angličtina, němčina

Tab. 5 Profil respondenta B

Respondent B je žena, která se díky své pozici v rámci ŠA často setkává se zahraničními pracovníky. Kromě rodné češtiny ovládá jazyky angličtinu a němčinu. Pro práci ve ŠA jí to přijde naprosto dostačující. Ve svém pracovním prostředí komunikuje česky nebo anglicky. Češtinu využívá primárně při komunikaci s ostatními odděleními. Angličtinu ve svém oddělení nebo vykonávání své pracovní náplně.

„My jsme na oddělení vždy mívali stážisty z Německa, kdy meetingy probíhaly anglicky, ale spolu jsme mluvili německy, takže jsem se mohla zdokonalovat v němčině.“

Němčinu pro svou činnost Respondentka B nepotřebuje, ale uvědomuje si, že je to spíše specifikum jejího oddělení. Při práci preferuje osobní nebo telefonní kontakt, nerada využívá psanou komunikaci. Pro svou práci potřebuje i Microsoft Teams, který se stal populární v době první vlny epidemie Covid-19, ale dle Respondentky B se z něj stane běžný komunikační kanál.

Co se týče vlastního jazykového rozvoje, snažila se Respondentka B v minulosti využívat jazykové kurzy ve ŠA. U anglického jazyka vnímá, že se již studiem nemá kam posunout. Zároveň co se týče dalších možností jazykového rozvoje ve ŠA, o žádných oficiálních nabídkách dle svých slov Respondentka B neslyšela.

Ve svém týmu má Respondentka B několik různých národností, včetně několika nestandardních jako indická či australská. Největší zastoupení má však stále česká národnost. Přesto jediný využívaný jazyk je angličtina, a to ve formální i neformální rovině. Žádné konflikty či významná nedorozumění z důvodu jazykové bariéry nezaznamenala, jelikož všichni mluví plynule anglicky.

„Někdy může být nějaké nedorozumění, ale to se rychle vysvětlí jinými slovy. Určitě nejsou situace, které by byly časté nebo náročné. Proto zároveň preferuji osobní kontakt, protože vše se jednodušeji vysvětlí oproti mailu.“

Nastavení jednoho korporátního jazyka ve ŠA vnímá Respondentka B jako nereálnou variantu.

„Jedná se o výrobní firmu, která má striktně oddělenou výrobní část od kancelářské a nelze po našich dělnících chtít, aby mluvili německy nebo anglicky. Je jasné, že pro ně vždy bude čeština číslo jedna, takže ti, kteří s nimi komunikují, musí umět česky. Čím výše se dostáváte, tím více se mluví německy, proto tito manažeři musí umět česky a německy. V této struktuře v minulosti angličtina neměla místo.“

Respondentka B zároveň uvedla, že na nejvyšší úrovni se podle ní anglicky mluvit nebude, jelikož akcionář je německá společnost a na schůzkách s ním se vždy bude využívat němčina. V posledních letech je sice protežována angličtina, ale v nejbližší době němčinu nenahradí a češtinu pravděpodobně nikdy.

„Pro začátek by však bylo vhodné, aby všechny metodické pokyny a materiály z výroby a vývoje byly ve třech jazycích. V tuto chvíli jsou jen německy a česky a v angličtině pouze výjimky. Mnoha lidem by to hodně pomohlo.“

Stejně tak by dle Respondentky B pomohla lepší integrace zahraničních pracovníků. Vnímá, že neexistuje jednotná interní strategie integrace, přestože je ve společnosti snaha o diverzitu. Každé oddělení si integrační proces nastavuje individuálně.

Na závěr Respondentka B uvedla, že v multikulturním prostředí vidí spíše výhody. Podle ní to nutí lidi vystoupit ze své komfortní zóny a umožňuje rozšířit pohled na svět.

3.1.3 Respondent C

Pohlaví	Žena
Věk	32
Délka působení ve ŠA	6 let + 3 roky jako praktikantka
Termín rozhovoru	27. 10. 2020
Jazyky	Slovenština, angličtina, němčina, rozumí rusky a čínsky

Tab. 6 Profil respondenta C

Respondent C je žena, která ve ŠA začala působit ještě při studiu jako praktikantka. Z cizích jazyků aktivně ovládá jazyky němčinu a angličtinu a rozumí také rusky a čínsky. Pro komunikaci ve svém pracovním prostředí využívá aktivně angličtinu, němčinu i češtinu. Jako ten nejdůležitější jazyk v rámci Společnosti vnímá němčinu, ale všímá si také rostoucího vlivu angličtiny.

„Nejdůležitější jazyk pro mou odbornou oblast je němčina, ale pomalu ji začíná vytlačovat angličtina, protože máme mladý tým. Mladší lidi se učili jen anglicky, která proto začíná převažovat v generaci 25-30 let. Starší generace lidí, kteří jsou už ve ŠA dlouho, trvá na němčině a je velmi náročné to vybalancovat.“

Přesto si však Respondentka C myslí, že němčina ještě dlouho zůstane hlavním jazykem.

„Přestože kolegové z VW umí anglicky, tak jakmile zjistí, že protistrana umí alespoň trochu německy, přejde celá komunikace do němčiny.“

Hlavním komunikačním kanálem, který Respondentka C využívá, je osobní kontakt, eventuálně e-mail. Zhruba polovina této komunikace probíhá v němčině, druhá polovina v češtině, angličtina sporadicky.

Své jazykové dovednosti se snaží pilovat komunikací s cizinci. To vnímá Respondentka C jako nejlepší způsob rozvoje jazyků. Kurzy ve ŠA doposud nevyužila, kvůli negativním referencím kolegů.

Ve svém týmu má několik zahraničních pracovníků, konkrétně dva Němce a jednoho Slováka. S Němci komunikuje tým v jejich rodném jazyce, nevyžívají tedy neutrální jazyk. Nevšimla si, že by docházelo k nějakým významnějším konfliktům z titulu jazyka.

„Když se bavím s někým v cizím jazyce, tak vzhledem k tomu, že pro mě to není rodný jazyk, mám určitou bariéru. Občas si netroufnu něco říct, nebo to třeba řeknu doslovně. V konečném významu to nevyzní tak, jak by mělo. Tím může vzniknout konflikt, protože ten rodilý mluvčí to nemusí chápat.“

Co se týče možností jazykového vzdělávání, uvedla Respondentka C existenci jazykových kurzů a také individuálních kurzů pro určitou skupinu zaměstnanců. ŠKODA zároveň pro výuku jazyků využívá některé alternativní metody, jako například callanova. Existují i kurzy v zahraničí.

„Často se setkáváme s tím, že kolegové se snaží zdokonalovat v jednom jazyce, například v angličtině, ale nechtějí se začít učit němčinu. Nenapomáhá tomu, že se sleduje docházka, že se to musí napracovat. Nebo kolega měl němčinu od 6 do 8 ráno, což většině lidí nevyhovuje.“

Respondentka C nevidí reálně, že by se zavedl jeden korporátní jazyk, natož že by to byl jiný jazyk než němčina. Jednání představenstva i dozorčí rady probíhají v němčině a dokud členem nebude někdo, kdo by uměl pouze anglicky, nic se na tom nezmění. Jazyková politika ŠA je dle jejího názoru nastavena správně, ač si uvědomuje, že v realitě je občas ohýbána, aby to vyhovovalo všem. Jako příklad uvedla určité zažitě německé pojmy, které všichni zaměstnanci znají, a proto se i v českých nebo anglických textech objevují v němčině. Obecně jazyková politika dle Respondentky C funguje.

Z hlediska integrace zahraničních pracovníků ve ŠKODA vnímá Respondentka C existenci dvou nesourodých skupin.

„Je to o přístupu cizince. Jedna skupina se chce integrovat a druhá nechce. Ti, co chtějí, se snaží mít sociální kontakt s Čechy, snaží se s nimi chodit na volnočasové aktivity a pochopit tu kulturu. Druhá skupina tu chce jen přežít“

a ti požadují od Čechů totéž, co by požadovali od lidí ve své rodné zemi. Co znám, tak jsou skutečně jen tyto dvě vyhraněné skupiny.“

Pro mnoho cizinců je čeština velmi těžká, takže nevidí smysl se ji učit, když vědí, že jsou tu jen na předem časově ohraničenou dobu.

3.1.4 Respondent D

Pohlaví	Muž
Věk	52
Délka působení ve ŠA	3 roky
Termín rozhovoru	27. 10. 2020
Jazyky	Slovenština, angličtina, rozumí německy a rusky

Tab. 7 Profil respondenta D

Respondent D je muž, který z cizích jazyků ovládá angličtinu, na střední/základní úrovni němčinu a ruštinu. Ve svém pracovním prostředí komunikuje česky a anglicky, přičemž jako klíčovou vnímá angličtinu. Jako hlavní komunikační kanál využívá online formu, tedy maily, eventuálně videokonference a podobné. Předpokládá zároveň, že se v nejbližší době bude stále více přecházet na platformy jako Zoom, Microsoft Teams nebo Skype, které se v posledních měsících osvědčily. Dle slov Respondenta D se naopak plánuje ještě další rozšíření využívaných platforem, aby se jimi daly pokrýt různé situace a potřeby. S tím souvisí skutečnost, že ve stále větší míře je využívána vizuální komunikace, která hraje stále zásadnější roli a většina zaměstnanců ji podle Respondenta D prozatím neovládá.

V anglickém jazyce se zdokonaluje primárně četbou odborných článků nebo sledováním pořadů na Netflixu. Německý jazyk se učí individuálně, a to metodou nahraného jazykového kurzu, který si pouští při jízdě automobilem.

Ve svém týmu Respondent D využívá primárně češtinu, protože cizinci v jeho týmu tento jazyk ovládají. Jelikož má v týmu mnoho zástupců slovenské národnosti, zmínil Respondent D i problematiku využívání slovenského jazyka v českém prostředí.

„Někteří Slováci z nepochopitelného důvodu mluví neustále česky (směje se). Jiní naopak mluví jen slovensky. Tím, že se přestěhovali i s rodinou, tak asi i kvůli dětem chtějí mluvit slovensky. Problém je, že současná generace Čechů už nemá možnost od mala vstřebávat slovenštinu, takže jim to způsobuje komplikace.“

V aktuálním týmu Respondenta D se se zahraničními pracovníky Češi dorozumívají česky, ale v předchozím týmu se setkal s angličtinou a poměrně často i s němčinou.

„V té první fázi, kdy Volkswagen koupil společnost ŠKODA, se všichni učili německy. Proto ta starší generace pracovníků většinou neumí anglicky, ale německy.“

Dále zaregistroval komunikaci v ruštině a poměrně často v polštině, která je využívána hlavně v silné polské komunitě v Kvasinách.

„Velká část brožur a různých materiálů je proto v polštině nebo srbochorvatštině. Ty jsou na obecné situace a jsou primárně pro nové a agenturní pracovníky. Víím, že to skutečně využívají. Zažil jsem i, že vedoucí skupiny měl lidi z Mongolska, a aby byl schopen se s nimi domluvit, tak měl na telefonu nainstalovaný překladač a všechno pomocí toho řešil. To mi přišlo poměrně kreativní, když si uvědomím, že v tomto oddělení nemají ani služební telefony.“

Konflikty v pracovním prostředí z důvodu jazyka naopak Respondent D nezažil. Pouze občasná nedorozumnění. Například z kvůli tomu, že některé oficiální dokumenty jsou pouze v němčině, což vede k tomu, že uživatelé si to musejí nechat překládat.

„Co se týče konfliktů a bariér, ve ŠA je velkorysě využívání překladatelských agentur. V žádné jiné společnosti jsem to v tomto rozsahu nezažil.“

Co se týče oficiálního jazyka užívaného ve ŠA, dle Respondenta D se na půdě ŠKODA odehrává mnoho schůzek, kde je již oficiálním jazykem angličtina, protože jejich účastníci německy nemluví. Jednacím jazykem je tedy primárně angličtina. Pokud je na dané schůzce někdo z Německa, mluví anglicky. Rozdíl je na úrovni představenstva, kde se mluví německy. V jediném korporátním jazyce nevidí Respondent D budoucnost u společnosti, která je poměrně hodně diverzitní. Z legislativních důvodů dle tohoto Respondenta nelze nastavit jiný korporátní jazyk

než češtinu, na druhou stranu si z důvodu velkého zastoupení zahraničních pracovníků (často i z exotických zemí) nedokáže představit, že by čeština byla po všech a vždy vyžadována. Hlavním jazykem by tedy měla být čeština, doplněna angličtinou a eventuálně dalšími jazyky podle toho, kde bude ŠKODA operovat.

Více se Respondent D rozhovořil také o integraci zahraničních pracovníků a vlivu multikulturního prostředí na chod týmu. Vnímá, že rozdíly v integraci jsou významné podle toho, jak vysoko ve struktuře se daný přicházející pracovník má nacházet. Zatímco dělníci se tak musejí zpravidla spolehnout na pomoc svých kolegů, pracovníkům v managementu je nabídnut prakticky kompletní servis. Zároveň však Respondent D uvedl, že tato praktika je běžná v naprosté většině nadnárodních korporací.

3.1.5 Respondent E

Pohlaví	Žena
Věk	40
Délka působení ve ŠA	15 let
Termín rozhovoru	3. 11. 2020
Jazyky	Slovenština, angličtina, rozumí německy, základy francouzštiny a ruštiny

Tab. 8 Profil respondenta E

Respondent E je žena ve středním věku, která působí ve ŠA v oblasti vyžadující vysokou míru kreativity. Z cizích jazyků dobře ovládá angličtinu, rozumí německy a zvládá základy francouzštiny a ruštiny. Z těchto jazyků nejvíce využívá angličtinu.

„Angličtina 70 % a čeština 30 %. Protože my jsme opravdu mezinárodní tým, mluvím víc anglicky než česky. Většina lidí zde německy neumí, proto jsem němčinu upozadila. Němčina se zde využívá opravdu úplně minimálně.“

Za nejdůležitější jazyk pro svou práci považuje angličtinu a ač je to již hlavní jazyk koncernu, stále dle Respondentky E převládá na úrovni celé skupiny němčina. Z hlediska ŠA je nejvíce užívaný jazyk čeština, protože spousta zaměstnanců mluví pouze česky. Za standardních okolností preferuje Respondentka E při komunikaci

osobní kontakt, dále email a telefon (například s obchodními partnery). Skype a jiné multimediální platformy nevyužívá a dle svých slov asi ani v budoucnu nebude, jelikož to nevnímá jako vhodnou platformu pro svou profesní oblast.

Co se týče osobního jazykového rozvoje, těží Respondentka E z domácího mezinárodního prostředí, které jí umožňuje pravidelně praktikovat cizí jazyky. Mimo to sleduje filmy vždy v původním znění.

Ve svém týmu má Respondentka E několik zahraničních pracovníků. Konkrétně Slováky, Němce, Maďary, Španěly a Francouze.

„Náš komunikační jazyk je angličtina. Oni mezi sebou komunikují buď ve svém rodném jazyce, když se potkají například Němci. Češi se baví česky. Ale mezi sebou národnosti komunikují jednoznačně anglicky. Zajímavé je, že pro nikoho z nás angličtina není rodný jazyk, ale až jazyk číslo 2. Některé výrazy v němčině nebo i češtině jsou tak zažitě, že je vkládáme i do angličtiny.“

Respondentka E si není vědoma toho, že by v jejím týmu došlo či docházelo k významnějším sporům nebo konfliktům z titulu jazyka. Uvědomuje si však, že se na některých schůzkách stává, obzvláště když probíhají online a účastní se jich většina Čechů, že schůzka začne v angličtině, ale postupně se přejde do češtiny. To vnímá Respondentka E jako neslušné vůči zahraničním kolegům.

Co se týče jazykového vzdělávání členů týmu Respondentky E, někteří z nich využívají jazykové kurzy.

„Ty jsou de facto dostupné pro všechny. Někteří mí zaměstnanci využívají češtinu nebo němčinu. Ale tím, jak je na všechny vyvíjen velký tlak, tak toho času je málo. Sama si pamatuji, když jsem chodila na němčinu, že 80 % lekcí jsem musela zrušit, protože byly důležitější věci.“

Respondentka E také uvedla, že i ona sama v minulosti docházela na skupinové jazykové kurzy ve ŠA, ale nebyla s jejich kvalitou spokojena.

„Když jsou větší skupiny alespoň po pěti, tak každý je na jiné úrovni. I když spadáte do stejné kategorie podobně mluvících, rozdíly mezi lidmi jsou podstatné. Problém je ale hlavně v učiteli jako takovém. Většinou jsem měla nudné, nepřipravené, kteří nedokázali nadchnout a opakovali to samé neustále dokola. Nebylo to pro mě přínosem.“

Dále přešla řeč na jazykovou politiku ŠA, kde Respondentka E uvedla, že dle jejího názoru je reálné, aby se ve ŠKODA nastavil jeden korporátní jazyk, ale pouze teoreticky a bez dělnických profesí. Nicméně nedokáže si to představit v realitě, protože někdo umí jako cizí jazyk němčinu, někdo angličtinu, někdo třeba nevyužívá cizí jazyk vůbec. Dle Respondentky E není nástroj, jak to sjednotit.

Co se týče oficiálního úředního jazyka, Respondentka E uvedla, že i přes rozhodnutí, že všechny oficiální dokumenty musí být v angličtině, dodnes tomu tak není. Některé zásadní dokumenty jsou dokonce pouze v němčině.

„To je věc, která mne, a nejen mne, velmi trápí, protože to ztěžuje celý proces. Máme oficiální jazyk, ale nikdo se tím neřídí.“

Tato skutečnost komplikuje integraci zahraničních pracovníků. Ti se nemohou spolehnout na to, že všechny potřebné dokumenty či formuláře najdou v jazyce, který ovládají. Z tohoto úhlu pohledu by dle Respondentky E mohla ŠKODA odvádět lepší práci na více úrovních. Jednou z nich jsou rychlokurzy kulturních kompetencí, kdy každý nový zahraniční zaměstnanec by měl dle této Respondentky absolvovat kurz, který mu přiblíží českou kulturu. Další rovinou jsou pomocní zaměstnanci, kteří by se nových pracovníků ujali, což není zcela obvyklé a pokud si v současné době nový pracovník sám nenajde oporu, ŠA mu v tom nepomůže.

3.1.6 Respondent F

Pohlaví	Žena
Věk	49
Délka působení ve ŠA	22 let
Termín rozhovoru	25. 11. 2020
Jazyky	Slovenština, angličtina

Tab. 9 Profil respondenta F

Respondent F je žena ve středním věku v oblasti výroby, v jejímž týmu je několik desítek pracovníků včetně cizinců. Z cizích jazyků ovládá angličtinu, kterou však využívá pouze občas, nicméně je pro ni důležitá, když přijde zahraniční technik na montáž či opravu. Na pracovišti potřebuje prakticky výhradně češtinu, a to i v komunikaci s polskými zaměstnanci, kteří zpravidla pracují ve Společnosti delší

dobu a hovoří česky. Pro externí komunikaci využívají pracovníci v její odborné oblasti němčinu, která převládá nad angličtinou. Z hlediska komunikačních prostředků preferuje osobní kontakt či telefon, email v případě, kdy je nutné předat informaci písemně. V rámci osobního jazykového rozvoje využívá Respondentka F kurzy angličtiny nabízené Automobilkou, stejně tak jako praxi s rodinným příslušníkem žijícím v zahraničí.

Ve svém týmu má tato respondentka zástupce slovenské a polské národnosti. Slováci mezi sebou komunikují česky, Poláci polsky, ale s ostatními se snaží česky. Ohledně zkušeností s komunikací s ostatními národnostmi uvedla Respondentka F starší příklad s indickými pracovníky, kdy bylo nutné jim například vysvětlit, jak a co jíst, jelikož nebyli zvyklí na lokální potraviny a využívání příborů.

V další kategorii otázek se řešily možnosti jazykového rozvoje zaměstnanců ŠA. Dle Respondentky F existuje varianta jazykových kurzů, avšak ne pro dělníky.

„Mám zkušenost, že většina mladých, třeba po maturitě, už umí anglicky dobře. Setkala jsem se se dvěma pracovníky, kteří se mě zeptali, jestli by byla možnost jazykových kurzů. Většina o to ale ani nestojí. Buď dojíždí nebo mají rodinu a málokdo z nich by chtěl jezdit dvakrát týdně na angličtinu.“

Na otázku využívání jazyků ve ŠA nabídla Respondentka F následující pohled.

„Ted' bych řekla, že je to takové trochu chaotické, ta angličtina a němčina. Dřív to bylo jasně dané, že na prvním místě byla němčina. V současnosti se preferuje spíš angličtina. Ideální proto je, když člověk ovládá oba jazyky.“

Dle Respondentky F vždy bude na prvním místě němčina, protože Volkswagen je německá firma. Uvědomuje si však, že angličtina a španělština jsou největší světové jazyky, a proto angličtinu většina lidí ovládá. Strategii jediného korporátního jazyka vnímá Respondentka F jako nereálnou. Vždy se bude bít němčina s angličtinou.

V tuto chvíli je dle této Respondentky stále ještě oficiálním jazykem na nejvyšší úrovni němčina. Oficiální prezentace směrem ven jsou však vždy anglicky. Pro svou práci však Respondentka F nepocituje významné nedostatky v jazykové politice ŠKODA. S tím, dle jejích slov, souvisí i vhodná podoba jazykového vzdělávání.

„Jsem ráda za možnost vzdělávat se v jazycích. Mám informace, že těch variant je více a hledají se i nové možnosti. Hledají se nové formy, například,

že vám každý den někdo volá a 10 minut s vámi hovoří anglicky. I my máme lektora rodilého mluvčího, což je super. Je to lepší než mít klasického učitele, kdy se jen učíte slovíčka a to, co je v knížce. Náš lektor vede kurzy zábavnou formou. V minulosti jsem ale měla učitelku, co učí na škole a nebavilo mě to.“

Současná podoba jazykové politiky Respondentce F vyhovuje. Nemyslí si, že je nutné to eskalovat. Angličtina s němčinou dle jejího názoru mohou koexistovat vedle sebe. Dokumenty mohou být psány v obou jazycích.

„Nemyslím si, že by byl problém jazyk. Vždy, když je problém, je to v lidech.“

V integraci pracovníků v posledních letech ŠA udělala dle Respondentky F významný pokrok. Jako příklad uvedla dokumentaci pro Poláky, která v minulosti nebyla v polštině a neřešilo se to. Dnes se návody či formuláře běžně překládají do polštiny a zaměstnanci si zároveň mnohem více uvědomují svá práva, a proto se to dále posouvá.

3.2 Výsledky výzkumu podle témat

V této kapitole jsou odpovědi respondentů sloučeny a následně rozděleny do pěti tématických okruhů – osobní jazykové dovednosti manažera, tým manažera, jazykový rozvoj zaměstnanců ŠA, jazyková politika ŠA a doplňující dotazy podle záznamového archu. Cílem této kapitoly je najít společné a rozdílné body v názorech účastníků, co se týče jazykové politiky a jazykové rozmanitosti ve ŠA. Důležitým úkolem je pokusit se identifikovat několik nejčastěji se vyskytujících problémů, ke kterým jsou v kapitole 3.4 navržena doporučení pro optimalizaci jazykové politiky a dále nástroje nudge managementu ze strategie Diversity Wins @ VW.

3.2.1 Osobní jazykové dovednosti manažera a jeho tým

První skupina otázek se týkala osobních jazykových dovedností, osobního rozvoje a způsobu komunikace. Hlavní myšlenkou první otázky „Jaké jazyky ovládáte?“ bylo zjistit jazykovou vybavenost manažerů ve ŠA. Předpokladem bylo, že každý vedoucí týmu v tak velké mezinárodní společnosti by měl ovládat minimálně dva mezinárodně uznávané jazyky. Očekávání se naplnilo. Každý z respondentů plynule mluvil minimálně jedním cizím jazykem a většina dvěma nebo i více. Nejčastěji byla zvolena angličtina, na druhém místě byla němčina. Jeden

respondent uvedl čínštinu. Většina respondentů zároveň zmínila slovenštinu, což je pochopitelné s ohledem na historické vazby a podobnost slovenštiny s češtinou. Zároveň několikrát ještě zazněla ruština, nicméně pouze na pasivní úrovni (zpravidla se jedná o historickou znalost z dob studií, ale aktivně tento jazyk v posledních letech nikdo nerozvíjel).

Druhou otázkou se tazatelka snažila zjistit, jakými jazyky vybraný jedinec komunikuje ve svém pracovním prostředí, a to konkrétně na pracovních schůzkách, na chodbách, v kanceláři či v kantýně. Předpokladem bylo, že ve všech těchto situacích by člověk na pozici vedoucího měl používat různé jazyky (s výjimkou těch, kteří pracují primárně v homogenním prostředí). Po zkoumání všech odpovědí lze dojít k závěru, že nejčastějším komunikačním jazykem je čeština s výjimkou oddělení s multikulturním rozložením. Zajímavým faktem je, že pokud člověk pracuje v nižším managementu, tak si většinou vystačí s angličtinou, ale čím vyšší pozice, tím je více a více požadována němčina. Podle účastníků rozhovorů se to vysvětluje velkým vlivem koncernu a převahou lidí s německým původem v představenstvu. Zde je ještě důležité zmínit, že většina respondentů nebyla spokojena s touto situací a chtěli by používat cizí jazyky ve větší míře.

Třetí otázka byla cílena na komunikační kanály, které nejčastěji používají manažeři (a v jakém jazyce). Tazatelkou bylo dovysvětleno, že se jedná o situace za normálních okolností, nikoli v průběhu Covid-19, což by zúžilo výběr převážně na online komunikaci. Na prvním místě byl osobní kontakt, pochopitelně za podmínky, že komunikující nejsou v různých budovách nebo městech. Vysvětleno to bylo tím, že osobní kontakt napomáhá předcházet nedorozuměním, a pokud vzniká jazyková bariéra, tak člověk má možnost se domluvit za použití gest, intonace či jiných podpůrných prostředků. Na druhém místě byl e-mail a telefon. V tomto případě šlo spíše o preferenci každého člověka. Pokud je potřeba sdílet nějakou informaci v jazyce, který jedinec neovládá na dostačující úrovni, anebo se necítí komfortně, tak raději napíše e-mail, který mu umožňuje zkontrolovat chyby a zapřemýšlet nad kontextem. Pokud se člověk v daném jazyce cítí komfortně, tak spíše zavolá a vyřeší situaci, protože to je nakonec mnohem rychlejší a účinnější.

Jeden respondent navrhl jako alternativu ke standardním jazykům také „jazyk vizuální komunikace“. Ten vnímá jako stále důležitější v době rozvoje online komunikačních kanálů a zároveň uvádí, že většina zaměstnanců jej neovládá

v potřebné míře, nebo jej záměrně ignorují. Vnímá to jako jeden z mála bodů, kde kreativita lidí může najít užitek a v případě kvalitní vizuální komunikace mohou danou komunikaci významně zefektivnit.

Samostatnou otázkou je využívání slovenštiny na českém pracovišti v obecné rovině i ve ŠA. Tuto problematiku rozvedl detailněji jeden respondent, který zmínil, že slovenština je obecně akceptovaná jak v psané, tak primárně i v mluvené verzi, přestože oficiálně se tímto jazykem ve ŠA nekomunikuje. Zároveň uvedl, že ze své zkušenosti zná dvě polarizované skupiny, kdy Slováci ve ŠA buď mluví jen česky (a velmi dobře), anebo naopak češtinu používat odmítají a vždy mluví jen slovensky.

Poslední otázkou v této skupině bylo, „Jak se Vy osobně jazykově vzděláváte?“ I když tato otázka na první pohled nabízí velký výběr možností, skoro všichni zvolili buď sledování filmů a pořadů na Netflix v původním jazyce nebo komunikaci v cizím jazyce s okolím, což byla převážně rodina. Jeden respondent má za partnera cizince, někteří využívají k rozvoji jazykových dovedností pracovní multikulturní prostředí. Co se týče jazykových kurzů, které nabízí ŠA, v průběhu rozhovorů jen jeden účastník odpověděl, že je absolvoval, a konkrétně němčinu. Ostatní buď kurzy měli v minulosti, nebo v tom neviděli smysl. Zajímavé je, že většina (konkrétně pět ze šesti účastníků), byli velmi nespokojeni s kvalitou nabízených kurzů. Ale této problematice byla věnována samostatná otázka v dotazníku, bude to tedy detailněji rozebráno v následujícím textu.

Druhá skupina otázek pod názvem „Váš tým“ se týkala vyloženě týmu, ve kterém dotyčný respondent pracoval, a který vede. V této sekci bylo důležité zjistit, jestli má respondent vůbec multikulturní nebo jazykově homogenní tým. Jazyková homogenost byla vysvětlena spíše jako náhoda nežli záměr. I když v některých odděleních je diverzitní tým velkým bonusem, jako například v designu nebo obchodu. Hlavní myšlenkou bylo, že zákazník je natolik různorodý, že není možné v některých útvarech mít zcela homogenní skupinu pracovníků.

Všichni pracovníci uvedli, že mají ve svém týmu alespoň jednoho zahraničního pracovníka. Zároveň jeden respondent má vysoce diverzifikovaný tým. Struktura týmů se dle respondentů významně liší podle toho, zda se jedná o tým výrobní nebo nevýrobní. Zatímco ve výrobních týmech často působí významné menšiny polských

pracovníků, v nevýrobních se častěji jedná o jiné národnosti (slovenská či německá).

3.2.2 Jazykový rozvoj zaměstnanců

Třetí skupina otázek se nazývala „Jazykový rozvoj zaměstnanců ŠA“. Hlavním cílem v této skupině otázek bylo zjistit, jaké mají zaměstnanci možnosti v oblasti jazykového rozvoje, a zároveň, jak jednotliví manažeři dbají na jazykový rozvoj svých podřízených.

Všichni respondenti uvedli, že jednou z možností jazykového vzdělávání ve ŠA jsou jazykové kurzy. Zároveň většina respondentů s nimi má osobní zkušenosti. Jeden respondent zmínil, že problémem je kvalita těchto jazykových kurzů, která byla příliš nízká a nevyrovnaná, proto své jazykové kurzy nikdy nedokončil.

Zároveň uvedl také skutečnost, že se jazykové kurzy konají v pracovní době. Toto s sebou nese několik negativ, kdy zaprvé nelze efektivně plánovat, resp. člověk je nucen zúčastnit se daného kurzu i v situaci, kdy má v práci něco důležitého. Pokud by naopak dal přednost jazykovému kurzu před svými pracovními povinnostmi, mohlo by to způsobit problémy a zároveň by se na výuku nemohl plně koncentrovat. Druhým problematickým bodem je, že si musí hodiny strávené na jazykových kurzech následně „napracovat“, což je ochoten udělat, pokud jsou kurzy kvalitní a efektivní. V opačném případě se kurzů raději vzdá. Tento názor sdílela většina respondentů, kteří dále uvedli, že alternativou ke kurzům v pracovní době jsou kurzy v brzkých ranních hodinách, což jim nevyhovuje.

S tím souvisí i to, že současné nastavení jazykových kurzů je takové, že se zaměstnanci musí přizpůsobit časovým možnostem lektora, nikoli naopak. Respondenti proto uvedli, že ve chvíli, kdy jim lektorem navrhovaný termín nevyhovoval, kurz se zkrátka nekonal.

Jazykové kurzy existují dle respondentů standardně ve skupinové podobě, pro některé zaměstnance je možnost i individuálních kurzů. Dražší variantou jsou kurzy v zahraničí, což je využíváno pouze ve speciálních případech. Tím může být třeba potřeba velmi rychle vzdělat konkrétního pracovníka v nějakém jazyce z důvodu pracovní cesty do zahraničí.

Respondenti se vesměs shodli na skutečnosti, že kvalita jazykových kurzů není vysoká. Problémem je například to, že kurzy jsou namíchaný z účastníků různých jazykových úrovní, a proto těm nejlepším z dané skupiny prakticky nic nenabídnou. Dále to, že zaměstnanci je nevnímají jako benefit, ale jako samozřejmost. Proto se často stává, že se na kurzy přihlásí, ale následně se jich neúčastní. Pro tyto případy existuje pravidlo, že pokud zaměstnanec nemá docházku na kurz nad určitou hranici, nemá možnost v následujícím roce kurzy využívat.

Dalším zajímavým aspektem jazykových kurzů, který byl několika respondenty zmíněn, je, že lidé nemají jasnou vizi, zda jim kurz v kariéře pomůže. Jazykový pokrok zpravidla není zahrnut do rozvojových cílů pracovníka, je spíše ponechán na individuálním zvážení jedince. Zaměstnanec tak nemá jistotu, že když bude mnoho času věnovat studiu jazyka, tak mu to skutečně přinese v práci benefit v podobě povýšení (ať už z hlediska pozice, či z hlediska rozšíření zodpovědností a kompetencí).

Obecně problematickým bodem jazykového vzdělávání na půdě ŠA, který zmínila v určité míře většina respondentů, jsou podmínky nastavené zaměstnavatelem, za jakých se zaměstnanec může vzdělávat. Již bylo zmíněno, že kurzy probíhají před nebo po pracovní době, respektive si dobu strávenou na kurzech musí člověk napracovat. Zároveň ale bylo kritizováno, že přestože ŠA pobízí zaměstnance, aby se jazykově vzdělávali, nezajistí takové podmínky, aby to reálně bylo pro zaměstnance komfortní a aby se necítili, že je to na úkor práce. Příkladem může být skutečnost, že práce musí mít vždy přednost, jelikož nikdo zaměstnanci neakceptuje, že například daný úkol vyřídil o hodinu později, jelikož tu hodinu strávil na kurzu. Bylo by dle respondentů vhodné, aby se nastavila ve společnosti kultura, která bude jazykové vzdělávání podporovat nejen „na oko“, ale fakticky.

Respondenti také uvedli, že absolvovat kurz v brzkých ranních hodinách je pro ně buď nereálné, jelikož se třeba musejí postarat o děti, anebo je to reálné, ale znamená to vstávat natolik brzy, že následně jsou celý den unavení. Účast na kurzu po pracovní době také není řešením, protože po celodenní práci jsou vyčerpaní a nemohou se na výuku soustředit.

Kritizovaná byla také kvalita lektorů, což zmínili prakticky všichni respondenti. Ti většinou nedokáží reflektovat rozdílnou jazykovou úroveň účastníků. Zároveň

neumí účastníky motivovat a jejich výuka je nudná. Chváleno nebylo ani přílišné lpění lektorů na konkrétních tématech či metodách výuky nebo neustálé opakování těch samých věcí.

Jediný respondent kvalitu kurzů vyzdvihoval, ale uvědomoval si, že to souviselo s konkrétním lektorem. Ten byl rodilý mluvčí v jazyce, který učil, a dle respondentky se skutečně snažil dělat výuku zábavnou formou, jelikož si uvědomoval, že většina účastníků je z práce unavená. Stejný respondent zároveň zmínil, že ví, že zpětná vazba na kurzy je obvykle negativní, přičemž takovou zkušenost měl z minulosti také. Důvodem byl opět primárně přístup lektora, který nutil zaměstnance ŠKODA učit se slovíčka nazpaměť podle středoškolské učebnice. Nebyla tam žádná diskuse, konverzace a přátelský přístup.

Kromě oficiálních možností jazykového vzdělávání existují ve ŠKODA AUTO i neformální varianty, eventuálně varianty, kdy jazykové vzdělávání lze považovat za pozitivní externalitu. Takovou alternativou jazykového vzdělávání jsou vnitroskupinové stáže. Jeden respondent uvedl, že přestože se v němčině aktivně nevzdělává, absolvoval měsíční stáž v jiné společnosti v rámci koncernu, která mu v tomto jazyce velice pomohla.

Zajímavá varianta jazykového rozvoje existuje v rámci trainee programu. Trainee mají kromě možností jazykových kurzů (čeština, němčina a angličtina) také možnost se v jazyce zdokonalovat v rámci spolupráce dvojic zvané jeden na jednoho (z anglického „one-to-one“ nebo „sparring partner“). Vyberou si, v jakém jazyce se chtějí vzdělávat a tím vzniknou dvojjazyčné páry, které si vzájemně mohou vypomáhat při studiu cizího jazyka. Mimo výše zmíněných variant, jeden respondent uvedl, že kromě jazykových kurzů si není vědom žádné jiné formy jazykového vzdělávání na půdě ŠA.

3.2.3 Jazyková politika ŠKODA AUTO, a.s.

Předposlední skupina otázek se nazývala „Jazyková politika ŠA“. Zde bylo stěžejní zjistit, jak v tuto chvíli vypadá jazyková politika nastavená ve ŠA. Zároveň důležitou část tohoto tématu tvořily otázky na vlastní názor respondentů – zda by dle nich bylo možno představit strategii jediného korporátního jazyka, zda je jazyková politika ŠKODA nastavená správně, zda by navrhli nějaká zlepšení.

Z odpovědí na jednotlivé otázky poměrně jednoznačně vyplynulo, že jazyková politika ve ŠA nemá striktní pravidla. Liší se tým od týmu, závisí na tom, kterým směrem oddělení komunikuje (uvnitř úseku, k zákazníkům, ke koncernu, k výrobě nebo jiným způsobem), jaké je v týmu národnostní zastoupení či jak vysoko v rámci struktury se jedinec nebo oddělení vyskytuje.

Většina respondentů proto uvedla, že se s cizími jazyky setkávají denně. Odpovědi se však již lišily v tom, zda se jedná o angličtinu či němčinu. Shoda panovala i v názoru na otázku, zda by bylo reálné nastavit ve ŠKODA jeden korporátní jazyk. Ve všech případech respondenti uvedli, že toto vnímají jako nereálné. Argumentů se objevila celá řada.

Tím nejčastěji zmiňovaným byla skutečnost, že jednání na nejvyšší úrovni probíhají a budou nadále probíhat v německém jazyce. Na druhou stranu je ve společnosti zastoupeno velké množství zaměstnanců, kteří němčinu neovládají (primárně na pozici dělníků). Proto není reálné zavedení češtiny jako korporátního jazyka, nicméně ani němčiny. Co se angličtiny týče, v minulosti proběhlo několik pokusů. Jeden respondent dokonce uvedl, že byla nastavena oficiální strategie, která měla za cíl do roku 2021 prosadit jako hlavní korporátní jazyk právě angličtinu. Bohužel prozatím nebylo do praxe uvedeno větší množství kroků či opatření, které by to umožnily. V souvislosti s tím se zavedlo pravidlo, že podmínkou pro přijetí uchazeče na manažerskou pozici je znalost angličtiny na úrovni B2.

Zároveň jedním z hlavních argumentů proti angličtině jako korporátnímu jazyku je, že po mnoho let byli zaměstnanci motivováni, aby se učili německy. V tuto chvíli by tedy bylo nespravedlivé jim říct, že jejich snaha byla „zbytečná“ a že se přechází na angličtinu, čímž by se museli učit znova a jiný jazyk. Z rozhodnutí představenstva však byla jako jediný jednacím jazyk zvolena angličtina, což však není na všech jednáních dodržováno.

V rozhovorech zazněla také spojitost mezi hlavním jednacím jazykem ve ŠA a globální firmou. Zatímco dle názoru daného respondenta ŠKODA zatím není globální firmou, jelikož nespĺňuje oficiálně uznávanou definici (tj. působení na všech kontinentech s výjimkou Antarktidy), měla by jako jednacím jazyk již využívat angličtinu, jelikož se splnění této definice blíží. Zároveň jsou zde jistá legislativní

a regulatorní pravidla, které dle respondenta říkají, že v (téměř) globální firmě se sídlem v ČR, by měly být uznávanými a oficiálními jazyky čeština a angličtina.

Respondenti většinou uvedli, že si myslí, že současná jazyková politika je nastavená nesprávně. Jako důvod zmínili, že angličtina je stále relativně v pozadí, což nekoresponduje s tím, že nadřízení po respondentovi vyžadují, aby měl diverzitní tým. Pokud potenciální rekrut neovládá češtinu ani němčinu, je pro něj problematické se v některých odděleních usadit na pozici, která by odpovídala jeho dovednostem. Zároveň tím pádem nastavená jazyková politika neodpovídá realitě, jelikož se Společnost snaží fungovat jako anglicky mluvící, což však v realitě neplatí.

V tomto bodě je vhodné zmínit také to, že veškeré výstupy členů představenstva jsou v němčině, což opět neodpovídá snaze prosadit více angličtinu. Proto by bylo dle respondenta vhodné, aby tyto byly v angličtině, a zároveň aby veškeré interní předpisy a technické materiály byly trojjazyčné. V tuto chvíli je většina pouze v češtině a němčině. U této problematiky bylo také uvedeno, že představenstvo, jakožto nejvyšší orgán ŠA, by mělo jít všem ostatním příkladem. Tudíž, pokud je na celofiremní úrovni zavedena strategie prosazování angličtiny, není vhodné, pokud to platí pro všechny úrovně, s výjimkou představenstva.

Je zřejmé, že pravidla pro psaní dokumentů v souvislosti s jejich jazyky se buď liší dle útvaru, nebo nejsou jednoznačně stanovena. Oficiální dokumentace by měla být dle všech respondentů v angličtině a češtině, nicméně stávají se případy, že je pouze v němčině. Naopak mnoho základních dokumentů pro začínající pracovníky je v celé řadě dalších jazyků, jako je polština nebo srbština. Tato nesourodost podle jednoho respondenta velmi ztěžuje práci a realita by měla mnohem více následovat nastavená pravidla.

To také snižuje úroveň jazykové podpory zahraničních pracovníků ve ŠA. Většina například asijských zaměstnanců umí anglicky, ale ne německy, kvůli čemuž se nemohou dostat k celé škále zásadních dokumentů a formulářů. Ty jim musí poté překládat kolegové a nejsou tudíž soběstační. Na druhou stranu naprostá většina německých pracovníků působících ve ŠA umí anglicky.

Zajímavý úhel pohledu na používání jazyků ve ŠA nabídl jeden z respondentů v kontextu celého koncernu. Ten uvedl, že při komunikaci s koncernem se mnoho zaměstnanců snaží využívat angličtinu, což pro zaměstnance protistrany

neznamená významnější komplikaci, jelikož ti angličtinu také ovládají. Jakmile však zavnímají, že jejich protějšci ve ŠA ovládají němčinu, okamžitě na ni přejdou a veškerá další komunikace tak již probíhá v jejich rodném jazyce. Tím vzniká nevýhoda pro českou stranu, jelikož jednání neprobíhají v neutrálním jazyce. S tím souvisí také zkušenost respondenta, který uvedl, že většinou zaměstnanci koncernu působí v komunikaci se ŠA povýšeně. Pro koncern je ŠKODA pouze jednou značkou z mnoha.

Z hlediska doporučení změn jazykové politiky jeden z respondentů uvedl, že by bylo vhodné zavést plošné testování jazykových dovedností zaměstnanců. Nikoli, aby byli trestáni za svůj nedostatečný pokrok v jazycích, ale aby si lépe uvědomovali, kde jsou jejich silné stránky a na čem naopak musí zapracovat. Dalším doporučením bylo, že pakliže byla angličtina nastavena jako oficiální jednací jazyk z rozhodnutí představenstva, mělo by se dbát na to, aby to skutečně bylo dodržováno.

Z odlišné oblasti navrhl jiný respondent, že by bylo vhodné zajištění většího počtu rotací v rámci koncernu. Dle jeho slov není důvod, proč by se například zkušený projektový manažer ze Seatu nemohl dočasně ujmout týmu ve ŠA za účelem vypracování konkrétního projektu. Tím by se prohlubovala diverzita, vytvářelo by se multikulturní prostředí, a zároveň i jazykové znalosti členů takového týmu.

3.2.4 Doplnující dotazy

V průběhu rozhovorů zazněla řada doplňujících informací, které jsou pro účely jejich využití pro závěrečná doporučení shrnuty v následující části. Všichni respondenti uvedli, že multikulturní prostředí přináší veskrze pozitiva. Umožňuje například nahlédnout na danou problematiku očima jiného člověka z jiné národnosti, což může být velice obohacující. Zahraniční pracovníci přichází s novými nápady a pohledem, který není běžný pro lokální kulturu. Pakliže multikulturní prostředí přináší negativa, souvisí to dle respondentů vždy s osobností konkrétního jedince, nikoli s tím, že je cizinec.

Jeden respondent uvedl, že nevýhodou multikulturního prostředí je například doprava. Souvisí to s tím, že zaměstnanci dojíždějící z Polska, kterých je velké množství, zatěžují kapacitně dopravní tahy. Zároveň často jezdí nebezpečně čímž ohrožují lokální řidiče.

Integrace zahraničních pracovníků ve ŠA je dle většiny respondentů naprosto v pořádku. Zároveň si však respondenti neuvědomují, že by se těmto zaměstnancům dostávalo nějaké konkrétní pomoci například z pohledu vyřizování dokumentace, jednání s úřady nebo zajištění bydlení (alespoň co se týče pracovníků na nemanážerských postech). V případě, že nově příchozí zahraniční zaměstnanec jde na manažerskou pozici, dostane podporu z pohledu bydlení či zajištění rodiny.

Jeden z respondentů uvedl srovnání s některými jinými firmami na českém trhu, které přistupují k náboru cizinců odlišným způsobem. Jsou například schopny poskytnout kompletní integrační servis, eventuálně každý z nově příchozích dostane k ruce jednoho lokálního pracovníka, který má za úkol mu pomoci (primárně v začátcích) zvyknout si na nové prostředí a etablovat se do společnosti. Toto je samozřejmě spojeno s jistými náklady. Hlavní důvod, proč toto nefunguje ve ŠA, vnímá respondent v tom, že si Společnost neuvědomuje, jaké výhody by to mohlo přinést z hlediska seberozvoje místních pracovníků. Cílem v tuto chvíli je co nejrychleji pracovníka zaintegrovat do pracovního procesu s co nejnižšími náklady. Není brán ohled na další eventuální benefity, které by to s sebou mohlo přinést.

Jiné to však je v integraci zahraničních pracovníků z hlediska čistě pracovního. Ne vždy jsou vhodně využívány jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti. Příkladem může být znalost určitého trhu, ze kterého tento pracovník pochází.

Jeden respondent vyloženě nesouhlasil, že by zahraniční pracovníci byli správně integrováni, a svůj názor dále rozvedl. Dle jeho slov nemá většina nově příchozích zahraničních pracovníků možnost nahlédnout do lokální kultury, protože neexistují například rychlokurzy kulturních kompetencí, které by byly povinné. Zároveň většina týmů integraci také neulehčuje, jelikož nepořádají teambuildingové akce nebo v obecné rovině člověka moc nezačleňují.

3.3 Doporučení

V kapitolách 3.1 a 3.2 byly popsány výstupy z jednotlivých rozhovorů. Na základě těchto rozhovorů lze provést shrnutí názorů k tématu jazykové politiky ŠA a v této souvislosti navrhnout doporučení, v čem by se měla jazyková politika zlepšit, eventuálně kam by bylo vhodné ji posunout. Tato doporučení budou doplněna vhodnými nástroji, tzv. pošťouchnutími (nudges) z teorie nudge managementu.

Základním bodem, od kterého se odvíjí většina jazykové politiky na pracovišti, je existence oficiálního jednacího jazyka. Podle toho by následně měla být nastavena strategie akvizice pracovníků, jazykového vzdělávání nebo interní komunikace. Ve ŠA je v pozici tohoto jazyka angličtina, nicméně v tomto místě je nutné podotknout, že dle většiny respondentů se realita odlišuje od oficiálních pravidel.

Přestože ve ŠA pracuje velké množství zahraničních pracovníků, mnoho týmů či oddělení je ryze českých (eventuálně česko-slovenských), a zároveň mnoho cizinců, kteří zde působí, hovoří, či alespoň rozumí, velmi dobře česky. Proto většina schůzek a jednání probíhá v češtině. Na druhou stranu jednání představenstva probíhají v němčině a výstupy z nich jsou také v němčině. Bylo by tedy jistě vhodné, aby se dbalo na dodržování strategie oficiálního jednacího jazyka.

Zde lze doporučit, aby i schůzky týmů, ze kterých se dělají oficiální výstupy (například porady), které dnes probíhají zpravidla v češtině, přešly na angličtinu. Jedním z důvodů je zefektivnění. V rámci nudge managementu existuje nudge „Schůzky v neutrálním jazyce“.

Schůzky v neutrálním jazyce



Popis | Realizace

- Komunikace v neutrálním jazyce je přímější a více věcná
- Pilují se jazykové kompetence

Účinek | Přínos

- ▶ Schůzky jsou kratší a efektivnější
- ▶ Účastníci mají možnost procvičit své jazykové dovednosti

Obr. 6 Nudge Schůzka v neutrálním jazyce

Je vhodné, aby porady probíhaly v anglickém jazyce, který je pro účastníky (respektive většinu účastníků) neutrální. Je zřejmé, že komunikace v neutrálním jazyce je přímější a více věcná. Účastníci se pak více soustředí na samotné sdělení než na věci okolo. Kromě růstu efektivity by se jednalo o krok směrem k dodržování

nastavených pravidel. Totéž však platí o nejvyšší úrovni, tedy o představenstvu, které by mělo jít příkladem. Zcela jistě by proto komunikace a výstupy na úrovni představenstva měly být v angličtině.

V první fázi, aby přechod nebyl příliš radikální, je možno využít také nudge „**Nezávazná konverzace v anglickém jazyce na konci meetingu.**“ Účinkem tohoto postupu je zlepšení jazykových dovedností. Dále, že se zaměstnanci postupně začnou cítit komfortněji i v cizím jazyce, což v budoucnu pomůže Společnosti přejít na neutrální jazyk. Jelikož se jedná o nezávaznou konverzaci, je možno začít z jednodušších témat a postupně přecházet na složitější. Realizace nudge bude probíhat tak, že po každém meetingu manager nebo vedoucí pracovník nechá zdruba 10 minut na nezávaznou konverzaci. V této fázi se přejde z pracovních věcí na neutrální téma a nenuceně bude vedoucí povzbuzovat své podřízené k diskusi. Je důležité, aby se nikdo nebál zapojit a aby manager zajistil komfortní podmínky, ve kterých se nikdo nebude cítit méněcenně.



Nezávazná konverzace v anglickém jazyce na konci meetingu



Popis | Realizace

- Manažer na konci meetingu nechá cca 10 min na nezávaznou konverzaci
- Musí být pozitivní nálada
- Konverzace se nesmí týkat pracovních věcí

Účinek | Přínos

- ▶ Zlepšení jazykových dovedností
- ▶ Zaměstnanci se postupně začnou cítit komfortněji i v cizím jazyce
- ▶ Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci

Obr. 7 Nudge Nezávazná konverzace v anglickém jazyce na konci meetingu

S tím souvisí i další nudge „**Výběr vhodného prostředí.**“ Tento nudge vysvětluje, že ne vždy je pro dobrou atmosféru vhodné komunikovat v pracovním prostředí. Neformální prostředí poskytuje uvolnění a zvyšuje ochotu sdílet znalosti. Změna

místa pomáhá jedinci přepnout z nervozity na klidný režim a soustředit se na konverzaci. Příkladem mohou být kantýny, jídelny či relaxační místnosti.

Výběr vhodného prostředí



Popis | Realizace

- Neformální prostředí většinou poskytuje uvolnění a zvyšuje ochotu sdílet informace a znalosti s ostatními

Účinek | Přínos

- ▶ Změna místa pomůže zaměstnancům se přepnout z nervozity na klidný režim a soustředit se na konverzaci s protějškem

Obr. 8 Nudge Výběr vhodného prostředí

Je však nutné si uvědomit, že přechod na angličtinu nelze uplatnit pro oblast výroby. Jak zmínili prakticky všichni účastníci, není reálné nastavit, aby komunikace ve výrobě probíhala v anglickém jazyce. Stejně tak není na místě, aby byly týmy nuceny komunikovat v neutrální jazyce i mimo oficiální schůzky, tedy například při běžné práci. Jen je však potřeba dávat si pozor, aby nedocházelo k jazykové diskriminaci zahraničních pracovníků v týmu. Pro udržení pozitivní atmosféry je vhodné, aby účastníci konverzace nepřecházeli do dominantního jazyka, když je mezi nimi někdo, kdo tento jazyk neovládá.

Aby bylo reálné skutečně na oficiální úrovni postupně přejít na angličtinu, je nutné zajistit kvalitní jazykové vzdělávání. To je dalším bodem, který byl respondenty často kritizován. Většina z nich kurzy zažila na vlastní kůži, někdo zprostředkovaně. Opakovaly se názory, že lektoři nejsou profesionální, nedokáží zaujmout a motivovat. Dále byla často kritizována obecná struktura jazykových kurzů, které se konají buď velmi brzo ráno nebo naopak v podvečer a je nutné si dobu strávenou na kurzech následně napracovat. Tento přístup není zcela vhodný, protože pracovníci se necítí motivovaní kurzy využívat, když jim nevyhovuje ani jejich kvalita, ani časový harmonogram.

Zcela jistě by bylo na místě ze strany ŠKODA AUTO zajistit větší podporu v oblasti jazykového vzdělávání. To například tím, že jazykové kurzy se budou konat v dopoledních hodinách (kdy nejsou účastníci unaveni, ale zároveň nemusejí extrémně brzo vstávat), hodiny strávené kurzy nebude nutné si napracovat a účast na kurzech bude obecně v rámci ŠA tolerována (to znamená, že nikdo nebude účastníkovi vyčítat, že se o hodinu zpozdil s plněním úkolu z důvodu jeho přítomnosti na lekci).

Jelikož je zřejmé, že dosáhnout této kombinace je velmi obtížné, je potřeba změnit myšlení na úrovni interní podnikové kultury. To je však dlouhodobý proces, a proto by v první chvíli měla ŠKODA více propagovat alternativní možnosti výuky jazyků. Tím jsou například každodenní desetiminutové telefonáty s rodilými mluvčími nebo větší důraz na možnosti stáží a výměnných pobytů v rámci koncernu. Obě varianty jsou (nebo byly) ve ŠA využívány, ale v nedostatečné míře.

I zde je možno zmínit nudge, konkrétně „**Kartičky**“.

Kartičky



Popis | Realizace

- Zcela účinná metoda bez vnucování a šetrná k časovým omezením zaměstnance

Účinek | Přínos

- ▶ Jednodušší zapamatování náročných pojmů a slovíček
- ▶ Sjednocení týmu při výrobě kartiček a průběžném doplnění dalších

Obr. 9 Nudge Kartičky

Pro zlepšení komunikačních dovedností v cizím jazyce se nemusí zaměstnanci bát rozvěsit po kanceláři kartičky s problematickými pojmy v cizím jazyce. Lidské oko zachytí barevný papírek pravidelněji a intenzivněji a díky tomu si člověk dané slovo zapamatuje mnohem lépe. Důležitá je v tomto podpora týmu, který si z aktivního

kolegy nesmí dělat srandu. Naopak, pokud se například někdo setká se zajímavým slovním spojením, může pro svého kolegu vyrobit další kartičku a přidat mu ji do kanceláře mezi ostatní.

Alternativní metodou, jak pilovat jazykové dovednosti a zároveň zvyšovat efektivitu práce, popisuje nudge „**Schůze za chůze**.“ Lidé jsou zvyklí, že většinu pracovní doby prosedí a nereflktují alternativní možnosti. Přitom domluvit si schůzku za chůze je jednoduchou a funkční variantou. Zprv se tímto způsobem zvyšuje produktivita práce, zadruhé pomáhá nalézt originální řešení problémů. Pokud se to doplní o využití anglického jazyka, vznikne ideální kombinace.

Schůze za chůze



Popis | Důsledek

- Zaveďte venkovní schůzky jako oficiální formu setkávání
- Do Outlooku přidejte možnost „Schůze za chůze“ jako rezervovatelné místo pro schůzky

Účinek | Přínos

- ▶ Venkovní schůzka se stane plnohodnotným způsobem setkávání
- ▶ Změna perspektivy v souvislosti s chůzí napomáhají nalezení společných řešení
- ▶ Pohyb (lidé sedí v průměru 9 hodin denně)

Obr. 10 Nudge Schůze za chůze

Další z věcí, na které je podle rozhovorů nutno zapracovat, je využívání výhod multikulturního prostředí a využívání znalostí zahraničních pracovníků. V rozhovorech bylo zmíněno, že zahraniční pracovníci jsou většinou etablováni v čistě pracovním smyslu, ale není kladen důraz na jejich odlišnost a na zajímavé alternativní úhly pohledu na všední věci, které mohou do týmu přinést. Toto je vesměs problematika na úrovni jednotlivých manažerů, kteří by se rozhodně měli o své pracovníky (nejen ty zahraniční) detailněji zajímat a snažit se zjistit, jaké nevšední ideje či zkušenosti mohou poskytnout.

Z hlediska jejich integrace do pracovního týmu, ale v neposlední řadě také do kulturní společnosti České republiky, by měl každý nový zahraniční zaměstnanec dostat podporu v podobě „mentora“, který jej bude mít na starost. Toto v současné době probíhá buď v dostatečném rozsahu, jedná-li se o vysoce postavené či kvalifikované jedince, nebo v nedostatečném či žádném rozsahu v případě řadových pracovníků. Pro ŠA je však zásadní dokázat tyto lidi kulturně vzdělat a zapracovat je do místní společnosti. Jedině tak dokáže zajistit jejich spokojenost a optimální výkon. Proto by i pracovníci na řadových postech měli mít k dispozici přiděleného kolegu, který jim v úvodu pomůže i s běžnými otázkami jako kde a co nakupovat, jak se nejvhodněji přepravovat nebo kam volat v případě problémů.

V prohlubování vztahů na pracovišti a zapracování cizinců do týmů může pomoci nudge „**Diverzita u snídani**“. Z pozorování autorky to již mnoho vedoucích pracovníků využívá, ostatní v tom vidí zajímavý potenciál. Podstatou nudge je společná snídani jednotlivých pracovníků ať už z jednoho oddělení nebo i napříč odděleními, kdy každý z pracovníků na snídani přinese pokrm, který je mu osobně blízký. Touto příležitostí se lidé lépe poznávají a v případě, že se snídani účastní i cizinci, tak to nabízí i vzhled do jiných kultur a podporuje diverzitu. Současně vytváří vhodnou atmosféru pro poznávání svých kolegů a komunikaci v různých jazycích.

Diverzita u snídani



Popis | Realizace

- Poznejte své kolegy v uvolněné atmosféře
- Každý člen týmu donese k snídani něco typického pro jeho/její region nebo zemi
- Proberte témata diverzity a aktuálních projektů

Účinek | Přínos

- ▶ Poskytuje podněty k ocenění kulturní diverzity
- ▶ Podporuje vztahy mezi zaměstnanci s různým kulturním zázemím
- ▶ Vytváří otevřenou atmosféru v týmu

Obr. 11 Nudge Diverzita u snídani

Stále je však důležité si uvědomovat, že i přes mnoho nedostatků (primárně v jazykovém vzdělávání), je ŠA hegemonelem mezi zaměstnavateli na českém trhu. Nejedná se tedy o nedostatečný jazykový rozvoj zaměstnanců ze strany podniku nebo o srovnání situace s jinými zaměstnavateli. K tomu by bylo nutno provést analýzu sahající za rámec tématu této práce.

Příkladem zde může být mnoho dodavatelských společností ŠA, kde se rozvoj jazykových kompetencí prakticky vůbec neřeší. Většina zaměstnanců má jediný úkol – odpracovat si směnu. Zde je proto vhodné podnítit diskusi na státní úrovni, zda je tento přístup zcela vhodný. S rozvíjející se robotizací a automatizací bude velké množství těchto pracovníků přicházet o zaměstnání, a jelikož byli ve svém rozvoji dlouhodobě zanedbáváni, bude pro ně velmi náročné najít si uplatnění jinde. Proto by bylo vhodné, aby se stát staral o svou pracovní sílu, aby nemusel v budoucnu řešit s tím spojené nežádoucí problémy.

Jako pozitivní lze vnímat ujištění, že žádný z respondentů neuvedl, že by z první ruky zažil nějaké konflikty způsobené jazykovou bariérou. Je samozřejmě pochopitelné, že k nedorozumněním dochází, ale ta se obvykle dokázala jednoduše vyřešit.

Zajímavé jsou rozdíly ve vnímání důležitosti jazykové politiky ve výrobě a v jiných odděleních. Lze konstatovat, že výroba vytváří své vlastní mikrokulturní prostředí v rámci většího celopodnikového prostředí. Toto výrobní prostředí je specifické tím, že do něj velká část problémů, které jsou na celopodnikové úrovni vnímány jako zásadní, vůbec neproniká. Naopak řeší své vlastní, které jsou jiným oddělením zcela neznámé. Z toho pramení náhled na jazykovou politiku jako relativně méně významnou věc, protože skutečnost, zda je zápis z jednání představenstva v angličtině či němčině, dělníky ve výrobě žádným způsobem neovlivňuje.

Závěr

Jazykový management je tématem, které v posledních dekáдах, s rostoucí úrovní globalizace, získalo významně na šíři svého významu. Kdysi výsostná oblast zkoumání jazykovědců se postupně přenesla i do sféry firemní či osobní. Pro celou řadu společností, ale převážně pro nadnárodní korporace, je propracovaný jazykový management zásadním bodem udržitelnosti a spokojenosti uvnitř firmy.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat problematiku jazykové politiky a s ní spojené procesy komunikace a řízení ve společnosti ŠA. Hlavní výzkumnou metodou byl kvalitativní polostrukturovaný rozhovor. Konkrétní rozhovory proběhly se šesti pracovníky managementu v různých úsecích, které se s problematikou jazykového managementu setkávají na každodenní bázi. Rozhovory byly provedeny v online podobě přes pracovní aplikaci Skype for Business ve ŠKODA AUTO, namísto původně plánovaných osobních setkání, a to z důvodu Covid-19. Jednotliví respondenti jsou diverzitní, disponují rozdílnými manažerskými zkušenostmi, ve ŠA působí odlišnou dobu, mají různorodé složení týmu co do počtu pracovníků i jejich národností.

Prvním dílčím cílem této diplomové práce bylo vymezit pojmy jazyk a jazykový management jakožto teoretický základ pro analýzu jazykové politiky ŠKODA AUTO, a.s. Této problematice byla věnována kapitola 1. V obecné rovině však lze konstatovat, že podstatou jazykového managementu je hledání řešení problematických situací souvisejících s jazykem.

Druhým dílčím cílem bylo rozpoznat demografii společnosti ŠKODA AUTO. Tento cíl byl naplněn v kapitole 2. Výsledným zjištěním je, že struktura zaměstnanců ve ŠA je poměrně významně diverzifikovaná, přestože největší podíl stále mají Češi. Ve ŠA působí pracovníci 48 národností. Zajímavým zjištěním bylo, že čím výše v organizační struktuře, tím více převládají lidé německého původu, ve střední linii je nejméně diverzitní prostředí, kdy dominují zaměstnanci české národnosti. Na nejnižší úrovni je rozmanitost vyšší, nejvíce ve výrobě, kde pracuje mnoho zástupců Polska, Slovenska a Ukrajiny. S tím pak souvisí skutečnost, že se jedná o mnohojazyčné prostředí a jazykovému managementu je proto nutné věnovat významné úsilí.

Na základě teoretických poznatků z prvních dvou kapitol a získaných dat z rozhovorů ve společnosti ŠKODA AUTO bylo autorkou navrženo několik nástrojů v rámci projektu Diversity Wins @ VW na zlepšení jazykového managementu ŠA a eventuálně zvýšení zájmu pracovníků o zdokonalování se v cizích jazycích. Tyto nástroje jsou v podobě nudges (česky „pošťouchnutí“) podle amerického ekonomy Richarda Thaler. Výstupem diplomové práce je tedy šest pošťouchnutí, které byly autorkou adaptovány na jazykový management a situaci ve ŠKODA AUTO.

Rozhovory byly strukturovány a analyzovány v pěti tématických okruzích. Těmi jsou osobní jazykové dovednosti a způsoby komunikace respondenta, tým respondenta, jazykový rozvoj zaměstnanců ŠKODA AUTO, jazyková politika ŠKODA AUTO a doplňující dotazy, kde byl zkoumán názor respondentů na přínosy multikulturního prostředí a kvalitu integrace zahraničních zaměstnanců ve ŠA.

Hlavní zjištění první části otázek jsou, že všichni respondenti hovoří alespoň dvěma cizími jazyky, kterými jsou zpravidla slovenština a angličtina. Většina respondentů však hovoří alespoň jedním dalším cizím jazykem, obvykle němčinou, což je pochopitelné z důvodu vlastnictví ŠKODA AUTO koncernem Volkswagen. Výstupem první kategorie otázek je, že respondenty nejpoužívanějším jazykem na pracovišti je čeština, dále angličtina a němčina.

Ve druhé kategorii otázek bylo cílem zjistit jazykovou politiku a případné konfliktní situace s tím spojené v týmu každého respondenta. Všichni respondenti uvedli, že mají ve svém týmu alespoň jednoho cizího pracovníka. Konfliktní situace z jazykových důvodů jsou dle respondentů spíše výjimkou a převládají v úseku výroby.

Třetí skupina otázek cílila na jazykový rozvoj zaměstnanců ŠKODA AUTO. Výsledkem je, že kvalita jazykových kurzů je zcela nevyhovující, a to jak z hlediska jejich organizace, tak i co do schopností lektorů. Alternativní varianty jazykového vzdělávání jsou upozaděny a týkají se zpravidla jen vybraných zaměstnanců. Pozitivem však je velká vůle pracovníků se jazykově vzdělávat. Nespokojenost s jazykovou výukou ve ŠA je vyvážena jejich osobní snahou.

Předposlední kategorie otázek se týkala jazykové politiky ŠA, zda odpovídá realitě a vyhovuje potřebám respondentů. Ti zde shodně uváděli, že jako hlavní jednací jazyk je oficiálně stanovena angličtina, nicméně v realitě to není dodržováno.

Většina respondentů zmínila představenstvo, které nejde příkladem. Uváděny byly výstupy z jednání na této úrovni nebo jakákoliv komunikace i prostřednictvím telekonferencí, které jsou pouze v němčině. Zároveň respondenti nevidí jako reálné nastavení jednoho korporátního jazyka. Důvodem je časová a organizační náročnost tohoto úkolu. Dalším zjištěním špatně nastaveného jazykového managementu je jazyková nejednotnost v interní dokumentaci.

Z poslední skupiny otázek vyplývá jednoznačná pozitivita a velký přínos existence multikulturního prostředí. Výstup z vlastní komfortní zóny a velká snaha o dorozumění se mezi sebou rozšiřuje zaměstnancům obzory, přináší zajímavé zkušenosti a posiluje jejich vůli. I přes v některých případech ne zcela kvalitní jazykovou podporu ze strany ŠA bylo identifikováno několik příkladů, jak se zaměstnanci pokoušeli pochopit jeden druhého.

Z výstupů výzkumu vyplynulo několik doporučení. ŠA sice vynakládá velké množství prostředků na jazykovou výuku, ale tento směr je zjevně vybrán špatně. Autorka práce navrhuje změnu v přístupu k jazykovému vzdělávání. Zjevně je velký problém s lektorským personálem. Nejprve by bylo vhodné se tak zaměřit na kvalitu lektorů. Výběr správné agentury je základním krokem k úspěchu. Z výzkumu také vyplynulo, že preferováni jsou ze strany zaměstnanců zahraniční lektori, kteří jsou rodilými mluvčími v jazyce, který vyučují. Na toto by měl být brán potaz při jejich výběru.

Dále je nutné pozměnit časové rozložení jazykových kurzů. Většina z nich probíhá buď v brzkých ranních nebo naopak pozdních odpoledních hodinách, přičemž obě varianty jsou pro většinu zaměstnanců nevyhovující. Pokud kurzy probíhají v pracovní době, je nutné si čas strávený studiem napracovat. Zde lze citovat Benjamina Franklina (Databáze knih, 2020): „Dobře vykonáno je vždy lepší než dobře řečeno.“ Pokud ŠKODA skutečně stojí o jazykové vzdělávání svých zaměstnanců, měla by nastavit takové podmínky, které to budou podporovat. To znamená nepenalizovat své pracovníky za studium jazyka.

Dalším doporučením je, aby se jazyková politika a jazyková strategie ŠA staly transparentnější než doposud, a aby veškeré oficiální formuláře, podklady a dokumenty byly trojjazyčné. Je zřejmé, že nastavení korporátního jazyka v tuto chvíli není reálné, proto musí Společnost umožnit všem svým zaměstnancům, aby

si mohli pročíst základní interní dokumentaci. Není proto vhodné, že některá je k dispozici například pouze v němčině nebo češtině.

V neposlední řadě lze navrhnout blíže se seznámit se strategií Diversity Wins @ VW. Tato iniciativa může zlepšit nejen jazykovou politiku, ale v obecné rovině zefektivnit fungování jednotlivých týmů a Společnosti jako celku. ŠKODA již udělala první krok tím, že v roce 2020 proškolila téměř celý management, ale bylo by vhodné, aby se s nabídkou nudges seznámili i řadoví pracovníci. Pro diplomovou práci je důležité, že velké množství pošťouchnutí lze přepracovat, aby odpovídaly tématu jazykové politiky. Příkladem může být nudge Diverzita u snídaně, kde se může tým setkat v uvolněné atmosféře a tím podpořit vztahy. Pro zlepšení jazykové politiky by bylo dostačující začít komunikovat v neutrálním jazyce. Dále Schůze za chůze, což je účinný prostředek zkrácení doby jednání. Zároveň je při chůzi člověk uvolněnější a bystřejší. Pokud se ŠKODA naučí s nudges pracovat a vyhodnotí je jako efektivní způsob zlepšování interních procesů, může s nimi dále pracovat a dle potřeby vytvářet vlastní a s malým zásahem dosáhnout pozitivních výsledků.

Potřeba managementu jazyků vyplývá ve ŠA hned na několika úrovních. Jednak jde o komunikaci uvnitř Společnosti, kde se v současnosti uplatňuje nejvíce čeština. Dále je to komunikace směrem ke koncernu VW, která probíhá v anglickém či německém jazyce. V neposlední řadě pak komunikace s klienty / dealery v jednotlivých zemích, kterou zajišťují obchodníci, a to obvykle v angličtině nebo v jazyce importéra. Tato skutečnost potvrzuje závěry teoretické části vymezené autorkou práce.

Je zřejmé, že jazyková politika je v současné době důležitým tématem, které často bývá opomíjeno. Pokud však chtějí společnosti působit nadnárodně a být v tom úspěšné, musejí se nastavení správné jazykové politiky věnovat. To platí i pro společnost ŠKODA AUTO. S následujícími roky a postupující globalizací lze předpokládat, že se počty zahraničních pracovníků budou v českých firmách stále zvyšovat. Tím poroste i tlak na jazykové vzdělávání lokální pracovní síly. Mnoho současných zaměstnanců bude nuceno vystoupit ze své komfortní zóny, pokud se chtějí v tomto vysoce kompetitivním prostředí, ve kterém se smazávají národnostní rozdíly, prosadit. Pokud však mají české firmy v čele se ŠA uspět a nadále prosperovat, musejí se na změny adaptovat a přijmout výhody multikulturního prostředí za své.

Doporučení pro případné další výzkumy

Výzkum byl omezen skutečností, že v průběhu psaní diplomové práce vrcholila pandemie Covid-19. Proto nebylo možno výzkum zajistit v původně zamýšleném rozsahu, tj. osobní setkání s manažery. Místo toho probíhaly rozhovory online, což nebylo pro respondenty zcela přirozené. Respondenti zmínili, že před pandemií se konala většina setkání tváří v tvář a online forma nebyla obvyklá. Proto prvním doporučením pro sběr konkrétnějších dat by bylo zajistit rozhovory formou osobního setkání, jakmile to situace dovolí. Jelikož rozhovorů se zúčastnili převážně zaměstnanci středního managementu (s výjimkou jednoho respondenta), lze také pro další šetření doporučit pokračování v rozhovorech na úrovni manažerů ve výrobě a mezi vyššími manažery.

Návrhem pro další výzkum je zároveň rozšíření o nové metody. Těmi může být focus group se zástupci managementu nebo kvantitativní sběr dat formou dotazníkového šetření. To by bylo vhodné provést v úseku výroby, kde je velká diverzita, avšak malá snaha Společnosti o jazykové vzdělávání zaměstnanců. Je však nutné šetření zajistit v papírové formě, jelikož zaměstnanci této úrovně zpravidla nemají přístup k PC. Dotazníkové šetření by zároveň bylo možné udělat i v online podobě mezi pracovníky s přístupem k PC. Nejedná se však většinou o výrobní úsek.

Velkým přínosem těchto dotazníkových šetření by bylo rozšíření věkové kategorie respondentů, což by umožnilo zjistit názor mladých zaměstnanců a zároveň zaměstnanců v předdůchodovém až důchodovém věku. Lze předpokládat, že představy těchto dvou věkových skupin by se odlišovaly od názorů respondentů diplomové práce. Mladší kategorie již přichází jazykově dobře vybavena, nicméně starší kategorie by mohla prozradit, jak se jazyková politika ŠA měnila v čase.

Dále lze doporučit na základě výsledků tohoto výzkumu hlubší zkoumání zjištěných problematických oblastí, například špatné kvality jazykových kurzů nebo jazykové nejednotnosti oficiální dokumentace. Bylo by vhodné zjistit, jaké jsou konkrétní příčiny těchto problémů a návazně navrhnout postup jejich eliminace.

Seznam literatury

BERTIN, Jacques. a VILLAIN-GANDOSSI, Christiane. *The Role and Significance of National Stereotypes in International Relations: an Interdisciplinary Approach*. T. Walas (ed.) *Stereotypes and Nations*. 1995, 13-27.

COUNCIL OF THE EU. 2011. *Conclusions on multilingualism and the development of language competences*. Brussels: 3128th Education, Youth, Culture, and Sport Council Meeting, 28 and 29 November 2011.

COUNCIL OF THE EU. 2014. *Conclusions on multilingualism and the development of language competences*. Education, Youth, Culture and Sport Council meeting Brussels, 20 May 2014.

COUNCIL OF THE EU. 2002. *Presidency conclusions – Barcelona European Council*. 15 and 16 March, 2002. SN 100/1/02 REV 1.

ČERMÁK, František. *Jazyk a jazykověda: přehled a slovníky*. Vyd. 4., V Karolinu 2., dopl. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1946-0.

DATABÁZE KNIH. Benjamin Franklin [online]. In: databazeknih.cz. 2017 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <https://www.databazeknih.cz/citaty/benjamin-franklin-1515#:~:text=na%20spla%C5%A1en%C3%A9m%20koni.-,%E2%80%9C,v%C5%BEdy%20lep%C5%A1%C3%AD%20ne%C5%BE%20dob%C5%99e%20%C5%99e%C4%8Deno>.

EBERT, Philip A. a FREIBICHLER, Wolfgang. *Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity*. *J Org Design* 6, 4 (2017). <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>

EUROPEAN COMMISSION. *Foreign language learning*. Eurostat [online]. In: ec.europa.eu. 2017 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/news/themes-in-the-spotlight/language-learning>

EUROPEAN COMMISSION. *Foreign language skills statistics*. Eurostat [online]. In: ec.europa.eu. 2016 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Foreign_language_skills_statistics

EUROPEAN UNION. *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions* [online]. In: EUR-Lex.europa.eu. 2017 [cit.2020-04-05]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2017%3A673%3AFIN>

EVROPSKÝ DEN JAZYKŮ. *Jazyková fakta*. [online]. In: edl.ecml.at. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://edl.ecml.at/Facts/LanguageFacts/tabid/1859/language/cs-CZ/Default.aspx>

FEELY, Alan J. a HARZING, Anne-Will. *Language management in multinational companies*, *Cross-cultural Management: An International Journal*. 2003, 10(2) 37–52.

GABAL, Ivan. *Etnické menšiny ve střední Evropě: konflikt nebo integrace*. Praha: G plus G, 1999. ISBN 80-86-103-23-4.

GARCÍA, Ofelia. *Language Planning* [online]. In: Sciencedirect.com. 2015 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/language-planning>

HORNBERGEROVÁ, Nancy H. *Frameworks and Models in Language Policy and Planning*. 2006. In: RICENTO, Thomas, ed. *An Introduction to Language Policy: Theory and Method*. Malden: Blackwell, s. 24-41. Ed. *Language and social change*, sv. 1. ISBN 978-1-4051-1498-1.

JENKINS, Jennifer. *Repositioning English and multilingualism in English as a Lingua Franca*. 2015, 2(3), 49-85.

JONÁKOVÁ, Stanislava. *Jazyková politika evropské unie a její implementace do státní jazykové politiky české republiky v oblasti terciárního vzdělávání*. Aula [online]. 2009, 17(04) [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2009-4-jazykova-politika-EU.pdf>

KEATING, Dave. *Despite Brexit, English Remains The EU's Most Spoken Language By Far* [online]. In: forbes.com. 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/davekeating/2020/02/06/despite-brexit-english-remains-the-eus-most-spoken-language-by-far/#48ce7436412f>

- LIDDICOTT, Anthony a BALDAUF Jr., Richard B. *Language planning and policy: Language planning in local contexts*. [online]. In: researchgate.net. 2008 [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/326841999_Language_planning_and_policy_Language_planning_in_local_contexts/citation/download
- MŠMT ČR. *Bílá kniha – národní program rozvoje vzdělávání v České republice*. [online]. In: msmt.cz. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>
- NARDELLI, Alberto. *Most spoken second languages* [online]. In: theguardian.com. 2014 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/news/datablog/2014/sep/26/europeans-multiple-languages-uk-ireland>
- NEKVAPIL, Jiří a SHERMAN, Tamah. *An introduction: Language Management Theory in Language Policy and Planning*. De Gruyter Mouton. 2015, 232, 1-12.
- NEKVAPIL, Jiří a SHERMAN, Tamah. *Jazykový management a teorie jazykového managementu: úvodní poznámky*. Slovo a slovesnost. 2014, 75, 245-254.
- NEKVAPIL, Jiří. *O historii, teorii a modelech jazykového plánování*. Slovo a slovesnost. 2010, 71, 53-72.
- NEUSTUPNÝ, Jiří V. *Literární kritika jako jazykový management*. Slovo a slovesnost. 2003(64), 276-288.
- NEUSTUPNÝ, Jiří V. *Sociolingvistika a jazykový management*. Sociologický časopis/Czech Sociological Review. 2002, 38(4), 429-442.
- PAVLICA, Karel a ISAACS, Cory. *Kultura, podnik a management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-57-1
- POKORNÝ, Jan a HANULIAK Juraj. *Lingvistická antropologie: jazyk, mysl a kultura*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2843-8.
- PROKOPEC, Petr. *Šéf koncernu VW otevřeně řekl, jak mohou Škoda a Porsche být i v této době v zisku*. Autoforum [online]. In: autoforum.cz. 2020 [cit. 2020-11-09].

Dostupné z: <https://www.autoforum.cz/predstaveni/sef-koncernu-vw-otevrene-rekl-jak-mohou-skoda-a-porsche-byt-i-v-teto-dobe-v-zisku/>

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

SIEGLOVÁ, D. (2020). *Cesta k cizím jazykům: 100+10 metod, strategií, cvičení a rad pro učitele i samostudium*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-1382-8.

SIGSBEE, David L. *Proč mnoho Američanů hovoří pouze anglicky?* [online]. In: Americkecentrum.cz. [cit.2020-04-18]. Dostupné z: <http://www.americkecentrum.cz/proc-mnoho-americanu-hovori-pouze-anglicky?fbclid=IwAR2zhg0a0h8H-QAhicNkHnZyeUcKTppJ4ydFw-g3k9UArArUJr8EBIHgpzg>

SLOBODA, Marián. *CzechEncy – Nový encyklopedický slovník češtiny. Jazyková politika*. In: Petr Karlík, Marek Nekula, Jana Pleskalová (eds.). 2017. Dostupné z: [https://www.czechency.org/slovník/JAZYKOVÁ POLITIKA](https://www.czechency.org/slovník/JAZYKOVÁ%20POLITIKA)

SPOLSKY, Bernard. *Language Management*. Cambridge University Press, 2009. ISBN 978-0-511-71932-5.

ŠKODA AUTO, a.s. *Naše modely*. [online]. In: skoda-storyboard.com. 2019 [2019-10-17]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/modely-cs/kde-vsude-je-skoda-auto-doma/>.

ŠKODA AUTO, a.s. *Nový předseda představenstva společnosti ŠKODA AUTO*. [online]. In: skoda-storyboard.com. 2020 [2019-10-17]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/novy-predseda-predstavenstva-spolecnosti-skoda-auto/>

ŠKODA AUTO, a.s. *Rozšíříme trhy i kapacity*. [online]. In: skodamobil.cz. 2020 [2020-12-27]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/01-2021-mobil/rozhovor>.

ŠKODA AUTO, a.s. *ŠKODA AUTO výroční zpráva 2019*. [online]. In: skoda-storyboard.com. 2020 [2019-10-17]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocnizpravy/>.

UNESCO. *Universal Declaration on Cultural Diversity* [online]. In: Unesco. 2001 [cit.2020-04-04]. Dostupné z: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESDOC DIGITAL LIBRARY. *Links between biological and cultural diversity: report of the International Workshop* [online]. In: Unesdoc.unesco.org. 2007 [cit.2020-04-04]. Dostupné z: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159255>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Národnostní menšiny*. [online]. In: vlada.cz [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/rnm/mensiny/narodnostni-mensiny-15935/>

VOLKSWAGEN AG. *Structure and Business Activities*. [online]. In: annualreport2018.volkswagen.com. 2019 [2020-11-02]. Dostupné z: <https://annualreport2018.volkswagenag.com/group-management-report/structure-and-business-activities.html>

VUKOVIĆ, Petar. *Typologie moderního jazykového managementu* [online]. In: ff.cuni.cz. 2009 [cit.2020-04-17]. Dostupné z: http://languagemanagement.ff.cuni.cz/system/files/documents/Vukovic_Typologie_jazykoveho_managementu.pdf

WORLD ECONOMIC FORUM. *These are the most powerful languages in the world*. [online]. In: weforum.org. 2016 [2020-10-17]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2016/12/these-are-the-most-powerful-languages-in-the-world/#:~:text=There%20are%20over%206%2C000%20languages,languages%20spoken%20in%20the%20world.>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces jazykového chování.....	17
Obr. 2 Nejstudovanější cizí jazyky na nižším sekundárním vzdělání v EU.....	25
Obr. 3 Kde se vyrábí jednotlivé modely ŠKODA	33
Obr. 4 Příklad organizační struktury ŠA	38
Obr. 5 Národnostní zastoupení ve ŠA.....	39
Obr. 6 Nudge Schůzka v neutrálním jazyce	65
Obr. 7 Nudge Nezávazná konverzace v anglickém jazyce na konci meetingu.....	66
Obr. 8 Nudge Výběr vhodného prostředí.....	67
Obr. 9 Nudge Kartičky	68
Obr. 10 Nudge Schůze za chůze.....	69
Obr. 11 Nudge Diverzita u snídani	70

Seznam tabulek

Tab. 1 Jazyky v EU	24
Tab. 2 Úseky ŠA	37
Tab. 3 Podíl cizinců na zaměstnanosti ŠA	38
Tab. 4 Profil respondenta A.....	43
Tab. 5 Profil respondenta B.....	45
Tab. 6 Profil respondenta C.....	47
Tab. 7 Profil respondenta D.....	49
Tab. 8 Profil respondenta E.....	51
Tab. 9 Profil respondenta F.....	53

Seznam příloh

Příloha 1 Záznamový arch	84
--------------------------------	----

Příloha 1 Záznamový arch

Záznamový arch

Individuální hloubkový rozhovor

Datum	
Účastníci	Tazatel / respondent
Forma	Osobní / telefonický / videohovor

Informace o respondentovi

Jméno a příjmení	
Pohlaví	
Věk	
Oddělení	
Délka působení ve ŠA	

1) Osobní jazykové dovednosti a způsoby komunikace

- Jaké jazyky ovládáte?

angličtina	němčina	francouzština	španělština	jiný
------------	---------	---------------	-------------	------

- Jakými jazyky komunikujete ve Vašem pracovním prostředí?

čeština	angličtina	němčina	jiný
---------	------------	---------	------

- Který jazyk považujete za nejdůležitější pro Vaši odbornou oblast ve ŠA?

čeština	angličtina	němčina	jiný
---------	------------	---------	------

- Jaký komunikační kanál využíváte nejčastěji na pracovišti a v jakém jazyce?

osobní kontakt	e-mail	telefon	jiný
----------------	--------	---------	------

- Jak se Vy osobně jazykově vzděláváte?

--

2) Váš tým

- Jsou ve Vašem týmu / Vašich týmech zahraniční pracovníci?

Ano	Ne
-----	----

- Jaké národnosti jsou zastoupeny ve Vašem týmu? Jaká národnost má největší zastoupení (s výjimkou české)?

slovenská	ruská	ukrajinská	vietnamská	německá	jiná
-----------	-------	------------	------------	---------	------

- Jakými jazyky komunikují Vaši zaměstnanci mezi sebou? Popište prosím tyto situace.

--

- Jakými jazyky se se zahraničními zaměstnanci dorozumívají čeští zaměstnanci?

čeština	angličtina	němčina	ruština	jiný
---------	------------	---------	---------	------

- Zaznamenal/a jste nějaké (zajímavé) strategie, jak se zaměstnanci dorozumívají mezi sebou?

--

- Zaznamenal/a jste nějaké konfliktní situace způsobené jazykovou bariérou? Jak takové situace řešíte?

Ano	Ne

3) Jazykový rozvoj zaměstnanců ŠA

- Jaké mají zaměstnanci ŠA možnosti v oblasti jazykového rozvoje? Jakými formami ŠA podporuje jejich jazykové dovednosti?

--

- Jakým způsobem dbáte Vy osobně na jazykový rozvoj svůj a svých zaměstnanců?

--

4) Jazyková politika ŠA

- Jak často se setkáváte s používáním cizích jazyků ve ŠA?

Denně	2-4 x týdně	Jednou týdně	Méně než jednou týdně
-------	-------------	--------------	-----------------------

- Domníváte se, že by bylo možno nastavit ve ŠA strategii jediného korporátního jazyka? Odůvodněte.

Ano	Ne

- V čem spočívá jazyková politika ŠA / koncernu VW?

--

- Odpovídá jazyková politika ŠA Vaším potřebám? Je dle Vás nastavena správně?

Ano	Ne
Ano	Ne

- Myslíte si, že aktuálně nastavená jazyková politika ve ŠA odráží realitu?

Ano	Ne
-----	----

- Jaké byste navrhl úpravy jazykové politiky ve ŠA?

--

- Jak lze podle Vás zlepšit jazykovou podporu zahraničních pracovníků ve ŠA?

--

5) Doplnující dotazy

- Jsou dle Vás zahraniční pracovníci integrováni do svých týmů správným způsobem? Pokud ne, proč?

Ano	Ne

- Vnímáte, že multikulturní prostředí ve ŠA s sebou přináší pozitiva či negativa? Jaká pozitiva či negativa?

Ano	Ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Katarina Moshninova		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Jazyková politika a jazykový management ve firemní praxi		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Siegllová, MEd., Ph. D.		
KATEDRA	KJPIK – Katedra jazykové přípravy a interkulturních kompetencí	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	90		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	9		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zaměřuje na téma jazykového managementu v korporátní praxi. Cílem práce je analyzovat problematiku jazykové politiky a s ní spojené procesy komunikace a řízení ve společnosti ŠA. Na základě praktického výzkumu navrhnout optimalizaci procesů komunikace a nastavení jazykové politiky.</p> <p>Teoretická část je zaměřena na definici základních pojmů jako jazyk či jazykový management. Dále je v ní analyzována jazyková situace na úrovni EU a ČR.</p>		

	<p>Praktická část práce je aplikací teoretických znalostí na případu ŠKODA AUTO, a.s. Je popsána demografie společnosti a její současná jazyková politika. K výzkumu je využita metoda kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru se šesti zástupci středního managementu ŠKODA AUTO. Výstupy jsou shrnuty a následně jsou s použitím nudge managementu navržena doporučení pro další rozvoj jazykové politiky společnosti. Výsledným zjištěním je, že jazyková politika ŠKODA AUTO má jisté nedostatky, na kterých je nutno zapracovat. To primárně v oblasti její jednotnosti a dodržování napříč strukturami společnosti. Zároveň má i silné stránky, převážně v ochotě pracovníků jazykově se vzdělávat.</p>
KLÍČOVÁ SLOVA	Jazyková politika, jazykový management, diverzita, jazyk, integrace, nudge management

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Katarina Moshninova		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Language Policy and Language Management in Corporate Practice		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Siegllová, MEd., Ph. D		
DEPARTMENT	KJPIK – Department of Languages and Intercultural Competences	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	90		

NUMBER OF PICTURES	11
NUMBER OF TABLES	9
NUMBER OF APPENDICES	1
SUMMARY	<p>The master thesis is focused on the language management theory applied in the corporate practice. The purpose of the thesis is to analyze the language management of the SKODA AUTO corporation and to deliver potential improvements.</p> <p>The theoretical part is a summary of the basic terms related to the language management and offers study of the matter on the EU and Czech level.</p> <p>The practical part is a case study of the language policy of the SKODA AUTO corporation. It is concentrated on the demographics of the company, language practices, language development and integration of the foreign employees. It uses the method of the qualitative semi-structured interview of six respondents. The outputs are summarized and the recommendations are defined using the nudge management. The results are that the language policy is an integral part of strategy of each multinational corporation and SKODA AUTO should concentrate on enhancing its strategy to succeed in the highly competitive globalised world.</p>
KEY WORDS	Language, Language Management, Language Policy, Diversity, Integration, Nudge Management