

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

## **Jazyková politika a jazykový management v korporátní praxi Diplomová práce**

**Bc. Jiří Vágenknecht**

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



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Jiří Vágenknecht**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Mezinárodní marketing**

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

Cíl: Cílem je vytvořit analýzu jazykové kultury ve firmě Digiteq Automotive a navrhnout její zlepšení na základě rozhovorů se zaměstnanci na různých úrovních organizační struktury. Na základě teoretických východisek budou vytvořeny kritéria pro hodnocení a následovat bude samotné vyhodnocení a návržení zlepšení podpory jazykového vzdělávání zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Teoretická část:
  - Shrnutí nejnovějších poznatků z oblasti mezinárodního managementu a jazykového managementu
  - Vymezení základních pojmů – jazyková politika, jazykový management, řízení expatriotů, nadnárodní korporace
  - Popis jazykové politiky ČR a EU a problematiky jazykové politiky firem
2. Metodologická část:
  - Situační analýza, organizační struktura a popis stávající jazykové politiky společnosti Digiteq Automotive s.r.o.
  - Sběr dat formou zúčastněného pozorování, dotazníkového šetření, osobních rozhovorů a fokusových skupin u vybraných skupin zaměstnanců společnosti
  - Vyhodnocení dat za účelem identifikace klíčových faktorů pro nastavení a optimalizaci jazykové politiky společnosti
3. Praktická část:
  - Návrh optimalizace jazykové politiky v souladu se současnými trendy a nastavení procesů řízení

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KIMURA, G. – FAIRBROTHER, L. *A Language Management Approach to Language Problems: Integrating Macro and Micro Dimensions*. Amsterdam: John Benjamins, 2020.
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. SIEGLOVÁ, D. Applied Critical Thinking Methods in the Tertiary Language Teaching: An automotive industry model lesson. In *Opportunities and Challenges in Language Teaching and Learning*. Mladá Boleslav, Czech Republic: Škoda Auto University, 2015, s. 5–18. ISBN 978-80-87042-60-1.
4. NEUSTUPNY, J. – NEKVAPIL, J. Language management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*. 2003. sv. 4, č. 1, ISSN 1466-4208.
5. NEUSTUPNY, J. Sociolingvistika a jazykový management. *Sociolingvistický časopis / Czech Sociological Review*. 2002. sv. 38, č. 2, s. 429–442. ISSN 0038-0288.
6. NEKVAPIL, J. – NEKULA, M. K jazykové situaci v nadnárodních podnicích působících v České republice. *Slovo a slovesnost*. 2006. sv. 67, č. 2, s. 83–95. ISSN 0037-7031.

Datum zadání diplomové práce: duben 2022

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 8. 6. 2022

Bc. Jiří Vágenknecht  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2022

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

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2022

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

Elektronicky schváleno dne 14. 6. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.  
Rektor ŠAVŠ

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

Jsem si vědom, 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 mě 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, informačních podkladů a pravidelnou konzultaci závěrečné práce. Dále bych rád poděkoval všem zaměstnancům Digiteq Automotive s.r.o., kteří věnovali svůj čas a zúčastnili se výzkumu. Děkuji také své rodině a přátelům za podporu.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Jazyková politika.....	9
1.1 Jazyková politika Evropské unie .....	9
1.1.1 Cíle evropské jazykové politiky .....	10
1.1.2 Kroky EU k dosažení cílů jazykové politiky .....	11
1.1.3 Jazyková gramotnost v EU .....	11
1.2 Jazyková politika České republiky .....	13
1.2.1 Národní plán výuky jazyků.....	13
1.2.2 Jazyková gramotnost obyvatel ČR .....	14
1.3 Jazykové právo .....	15
2 Jazykový management .....	17
2.1 Teoretická východiska jazykového managementu .....	17
2.2 Přístupy k jazykovému managementu.....	18
2.3 Proces jazykového managementu .....	18
2.4 Jazykový management na mezo úrovni .....	20
2.5 Jazykové plánování vs. jazykový management.....	20
2.5.1 Modely jazykového plánování.....	21
3 Nadnárodní korporace a jazykový management.....	23
3.1 Historie a rysy nadnárodních korporací.....	23
3.2 Výhody a nevýhody nadnárodních společností .....	24
3.3 Typy nadnárodních korporací.....	24
3.4 Největší nadnárodní korporace v současnosti.....	25
3.5 Jazykový management v nadnárodních korporacích .....	26
3.6 Dimenze jazykových bariér .....	27
3.7 Výzvy jazykové politiky v nadnárodních korporacích.....	27
4 Metodika diplomové práce .....	29
4.1 Jazyková politika společnosti Digiteq Automotive s.r.o. ....	29
4.1.1 Koncern Volkswagen .....	29
4.1.2 Jazykové politika a její změna v koncernu Volkswagen.....	30
4.1.3 Firma Digiteq Automotive s.r.o.....	31
4.1.4 Současný personální stav v Digiteq Automotive s.r.o. ....	32
4.2 Analýza stávající jazykové politiky v Digiteq Automotive s.r.o.....	33

4.3	Sběr dat.....	34
5	Dotazníkové šetření .....	36
5.1	Identifikační otázky.....	36
5.2	Otázky na jazykové znalosti.....	39
5.3	Otázky na jazykové vzdělávání .....	44
6	Focus group.....	50
6.1	Výsledky focus group .....	50
7	Diskuse a doporučení .....	53
	Závěr .....	57
	Seznam literatury .....	58
	Seznam obrázků a tabulek.....	64

## Seznam použitých zkratk a symbolů

CLIL	Integrovaná výuka předmětu a cizího jazyka
CZE	čeština
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ENG	angličtina
EU	Evropská unie
FRE	francouzština
GER	němčina
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
ITA	italština
MNC	nadnárodní korporace
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
POL	polština
RUS	ruština
RVP	rámcové vzdělávací plány
SLO	slovenština
SPA	španělština
UKR	ukrajinština
VOC	Východoindická společnost
VW	Volkswagen



## Úvod

Globalizace urychluje spojování kultur a také rozšiřování společností do zahraničí. Stávají se z nich tak nadnárodní společnosti. S rostoucí konkurencí je třeba rychle reagovat na změny a také efektivně řídit podniky ve všech svých pobočkách. Jazyková rozmanitost může způsobovat problémy společností a snižovat tak jejich konkurenceschopnost. Dobře nastavená jazyková politika a management by měl být důležitým cílem každé společnosti. S globalizací roste i migrace, která přináší nové výzvy v řešení jazykových otázek v integraci migrantů. Jednotlivé podniky tak musí řešit jazykovou problematiku jak na domácím, tak i na mezinárodním trhu.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření analýzy jazykové situace ve společnosti Digiteq Automotive s.r.o. a na základě výsledků výzkumu navrhnout možné zlepšení v nastavené komunikaci. Výsledky mohou být použity na prevenci před vznikem kritických incidentů v komunikaci.

Součástí práce je teoretická rešerše, která je zaměřena na definici pojmů souvisejících s problematikou a uvedení kontextu jazykového managementu a politiky v rámci zkoumaného vzorku. Praktická část je zaměřena na jazykové dovednosti zaměstnanců firmy a podporu v dalším vzdělávání ze strany zaměstnavatele. Z výsledků jsou vyvedeny závěry, které následují návrhy na zlepšení a úpravu zkoumané problematiky.

## 1 Jazyková politika

V době globalizace a komunikace na mezinárodní úrovni je nutné se zaměřit na úpravu a nastavení pravidel, aby se netvořili žádné překážky, ale naopak, aby byly odstraňovány. Pravidly je tedy myšlena zejména správně nastavena jazyková politika. Rona (1972) uvádí, že pojem jazyková politika si lze vykládat hned z několika úhlů. Uvádí, že základní tezí je systém opatření a vztahů mezi jazyky, který se vztahuje na nějaké uspořádání, nejčastěji stát (makro úroveň), ale mohou to být i jiné instituce (mezzo úroveň), např.: škola či firma. Jeden úhel pohledu, kterým lze tedy na problematiku nahlížet je ten, že se jedná o politiku v pravém slova smyslu a je to nastavení pravidel užívání jazyka a určení práv a povinností s tím spojená. Jedná se tedy o oblast veřejné politiky.

Skolapelican.com (2015) dále definuje vnímání jazykové politiky jako plánování činností, díky kterým lze dojít k vytyčeným cílům v dané oblasti. V tomto případě nemusí jít o institucionální opatření, ale může jít jen o dohodu určité skupiny. Různé pohledy na jazykovou politiku se odlišují i v jejich zásahu do společnosti. Lze si to vykládat jako koordinaci politiky na různých úrovních a může jít o zásah pouze lokální, anebo naopak mezinárodní, pokud budou přijímány opatření na úrovni Evropské unie například. Jazykovou politiku mohou uskutečňovat jak jednotlivci, tak organizace či stát. V dalších kapitolách bude podrobněji vysvětlen koncept jazykové politiky na úrovni Evropské unie a České republiky.

### 1.1 Jazyková politika Evropské unie

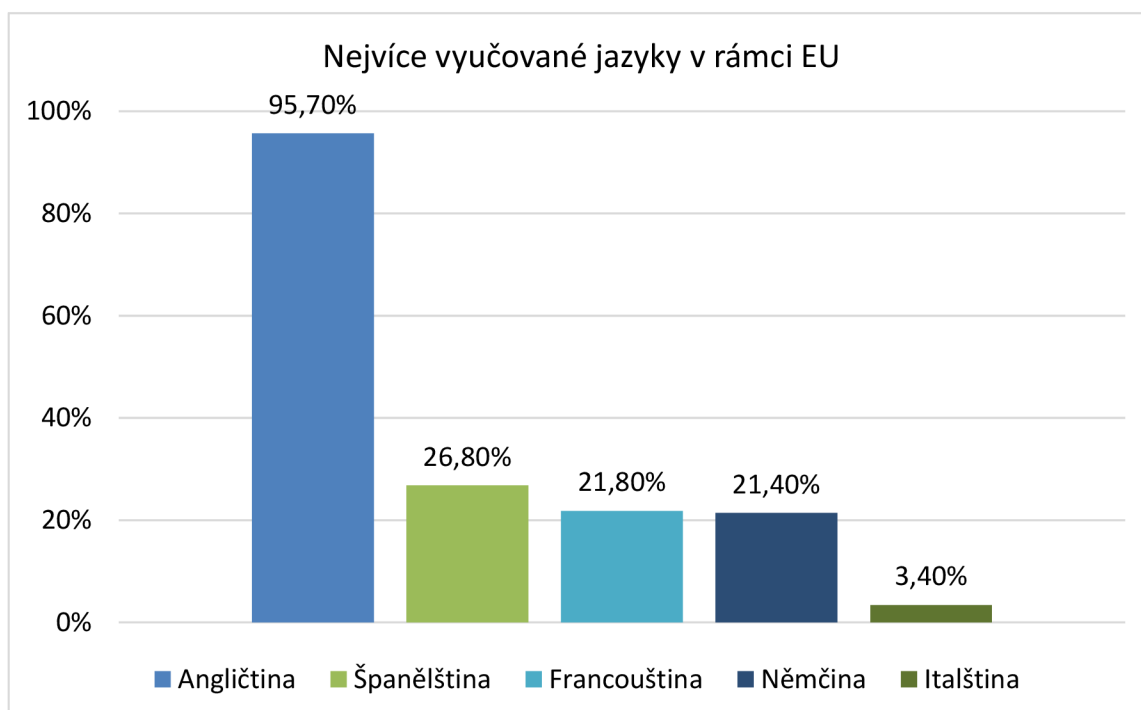
Snahou EU je, aby byla jednotná v rozmanitosti. Jazyková a kulturní různorodost je dokonce zakotvena ve smlouvě o Evropské unii (1992) a jedná se o základní hodnotu EU. Dalším dokumentem, který upravuje zákony EU, je Listina základních práv Evropské unie, ta byla přijata v roce 2000. Je zde zákaz diskriminace na základě jazyka a zároveň je uložena povinnost k respektu jazykové rozmanitosti.

Úprava jazyků je zakotvena v Základní listině práv Evropské unie, která byla poprvé přijata v roce 1958 Radou Evropského hospodářského společenství. To stanovilo, že úředními jazyky jsou francouzština, italština, němčina a nizozemština. S rozšiřováním společenství přibývalo i jazyků, a tak tato nařízení byla postupem času upravována a aktualizována.

### 1.1.1 Cíle evropské jazykové politiky

Kromě výše zmíněné rozmanitosti je zároveň třeba ale také hledat i společnou řeč, která povede k vedení dialogu napříč členskými státy. Z tohoto důvodu EU podporuje jazykové vzdělávání a také mobilitu studentů a občanů k získání jazykových dovedností, například programem Erasmus (Evropská komise, 2023). Tato dovednost je považována za základní a každý občan by si ji měl osvojit, aby si zajistil a rozšířil své pracovní možnosti. Cílem evropské komise (2017) je do roku 2025 znalost dvou cizích jazyků vedle svého mateřského u občanů unie.

Dle Eurostatu (2020) je nejrozšířenějším cizím jazykem angličtina, zároveň je to také nejvíce vyučovaný jazyk napříč všemi státy v EU. Obrázek 1 ukazuje, že v rámci základního a středoškolského vzdělávání je nejrozšířenější výuka angličtiny, kterou se vzdělává 95,7 % všech žáků. Následuje španělština, francouzština a němčina, kterou se vyučuje okolo čtvrtiny studentů. Pátým nejrozšířenějším jazykem je pak italština, kterou se jako druhý jazyk učí 3,4 % studentů. Cílem EU je tedy zvýšit tato čísla i u ostatních jazyků, aby tím dominantním nebyla pouze angličtina.



Zdroj: (Eurostat, 2020)

**Obrázek 1:** Nejvíce vyučované jazyky v rámci EU

### **1.1.2 Kroky EU k dosažení cílů jazykové politiky**

Dle Evropského parlamentu (2022) lze kroky, které EU podniká k dosahování vytyčených cílů rozdělit na dvě kategorie. Tou první je rozvoj jazykové politiky a podpora v oblasti výzkumu. Druhou kategorií jsou pak evropské akční programy, které pomáhají k naplňování cílů.

Do první kategorie spadá podpora studia jazyků. Nepatří sem pouze výuka samotná, ale zároveň i další rozvoj vzdělávání samotných lektorů i v zahraničí. Dále se objevuje snaha vytvořit systém pro srovnání jazykových dovedností a znalostí v jednotlivých státech. Výsledkem by pak mělo být vypracování studijních plánů a programů pro výuku. EU zřizuje a spolupracuje se dvěma institucemi, které se zabývají jazykovým výzkumem. Evropské středisko pro moderní jazyky Rady Evropy (ECML, 2022) je zřízeno za účelem zefektivnění výuky jazyků pro občany EU a zaměřuje se na vysokou kvalitu vzdělávání s použitím moderních trendů. Propojuje jednotlivé státy v předávání a provádění účinných opatření. Dále také podporuje integraci dětí migrantů a jejich jazykový rozvoj. Druhou organizací je Evropské výzkumné středisko pro mnohojazyčnost a jazykové vzdělávání (Mercator, 2022), které se zaměřuje na menšinové jazyky. Mercator provádí výzkum a studie, aby rozšířil uplatnění jazykových znalostí v běžných sociálních interakcích občanů.

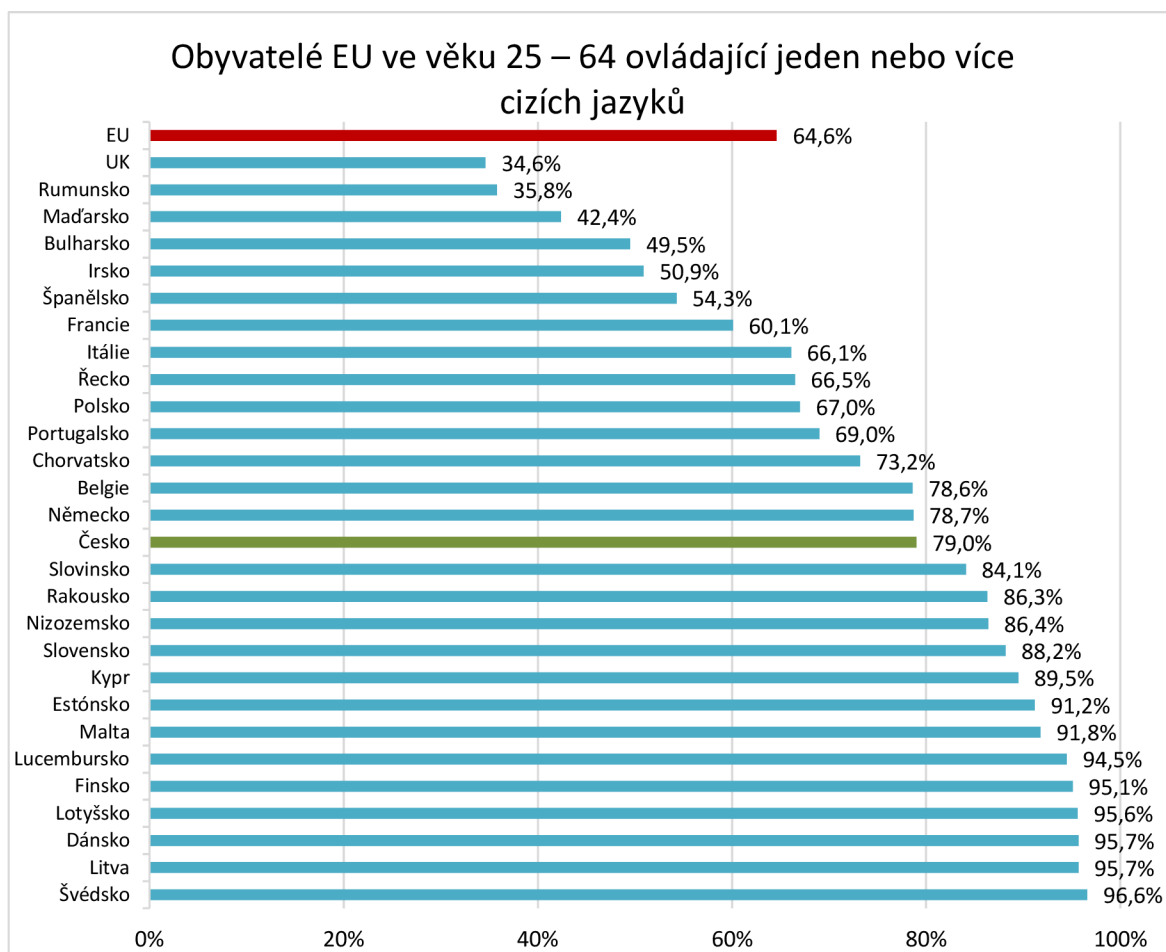
V rámci jazykových akčních programů Evropský parlament (2022) definuje program Erasmus+, který se zaměřuje zejména na mobilitu studentů a je rozšířen i za hranice EU. Dalším programem je Kreativní Evropa (kreativnievropa.cz, 2023), který je zaměřen na podporu a překlad knih z programu Kultura Evropské Komise. Úspěšný je i Evropský den jazyků (msmt.cz, 2023), který vznikl v roce 2001 a koná se každý rok a jeho cílem je motivace ke studiu cizích jazyků. K oceňování nových a inovativních přístupů k jazykovému vzdělávání uděluje Evropská komise cenu Label.

### **1.1.3 Jazyková gramotnost v EU**

Obrázek 2 zobrazuje znalost cizích jazyků v jednotlivých zemích EU u obyvatel věku 25 až 64, tedy u aktivního obyvatelstva. Vzhledem k tomu, že se jedná

o statistiku z roku 2016, kterou zveřejnil Eurostat, je sem zařazena i Velká Británie, kdy ještě byla součástí EU. Plánovaná aktualizace této statistiky je v roce 2024.

Z tohoto grafu je patrné, že nejlepší vzdělávací systém cizích jazyků je v severních zemích, kde více než 95 % obyvatel ovládá jeden nebo více cizích jazyků. Celkově této statistice vládne Švédsko, kde touto znalostí disponuje 96,6 % obyvatel. Nejhorší je na tom v této statistice Velká Británie, pokud nebudeme brát v úvahu Brexit. Tento fakt lze připisovat skutečnosti, že nejrozšířenějším jazykem EU je angličtina, jak již ukázal Obrázek 1 a tím pádem je pro obyvatele Velké Británie nižší potřeba učit se cizí jazyk. Podobně je na tom i Irsko, které je taktéž na nižších příčkách této statistiky. Co se týká České republiky, tak se nachází na 14. místě, tedy téměř ve středu a stále je to o 14,4 % lepší, než je celoevropský průměr, který je 64,6 %. Mezi horší státy patří také Rumunsko, Maďarsko a Bulharsko. Jedná se o státy, které byly dříve součástí Sovětského svazu, a i toto bychom mohli považovat za následek.



Zdroj: (Eurostat, 2016)

**Obrázek 2:** Jazyková gramotnost obyvatel EU

## **1.2 Jazyková politika České republiky**

Hlavním orgánem spravujícím jazykovou politiku v ČR je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (msmt.cz, 2023). Důležitým dokumentem je Národní plán výuky jazyků (MŠMT, 2005), který ministerstvo vydalo v roce 2005 a od té doby dochází k jeho pravidelné aktualizaci. Ve smyslu politiky by měl být tento dokument chápán zejména jako soubor konkrétních plánů a činností k dosažení vytyčených cílů.

### **1.2.1 Národní plán výuky jazyků**

Cílem tohoto plánu (MŠMT, 2005) je vytvořit vhodné podmínky pro zvýšení cizojazyčných dovedností obyvatel ČR. Naplnění tohoto cíle povede i k větší otevřenosti nejen mezi evropskými kulturami. Národní plán vychází z dokumentů Rady Evropy a Evropské komise a je neustále aktualizován podle nejnovějších trendů.

Je zde vytyčeno několik vedlejších strategických cílů. Patří sem zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných učitelů a zajištění podpory jejich dalšího vzdělávání, aplikování nových výukových metod napříč různými stupni vzdělání, zajištění a distribuce kvalitních výukových materiálů, a to v různých podobách, zajištění distanční formy prostřednictvím IT technologií, zprostředkování kvalitní výuky i znevýhodněným skupinám obyvatel a zajištění dostatečných finančních zdrojů pro realizaci plánů.

Cílem Evropské komise (2017) je, aby každý její obyvatel ovládal kromě mateřského jazyka další dva. K postupného naplnění tohoto cíle byly vytvořeny rámcové vzdělávací plány (RVP) MŠMT (2017), které jsou různé pro jednotlivé vzdělávací obory a stupně. Každý žák základní školy v České republice projde výukou anglického jazyka. Na konci pátého ročníku by výstupní úroveň angličtiny měla být A1, v deváté třídě pak A2. Na konci střední školy by tato úroveň měla být B2, což je evropskou unií přijímáno jako takový stupeň znalosti, který umožní bezproblémovou komunikaci napříč všemi státy EU.

Dalším důležitým aspektem je volba druhého jazyka, která v ČR není podmíněna a vzhledem k velkému počtu jazyků v EU je jeho nabídka celkem široká. Nejčastěji sem patří němčina, ruština, španělština, francouzština a další. Dalším nástrojem

k naplnění cílů je taktéž výuka nejazykových předmětů v cizím jazyce. Tento termín je označován jako CLIL neboli Content and Language Integrated Learning (Marsh, 1994). Tento způsob výuky je ovšem podmíněn dostatečným počtem kvalifikovaných vyučujících.

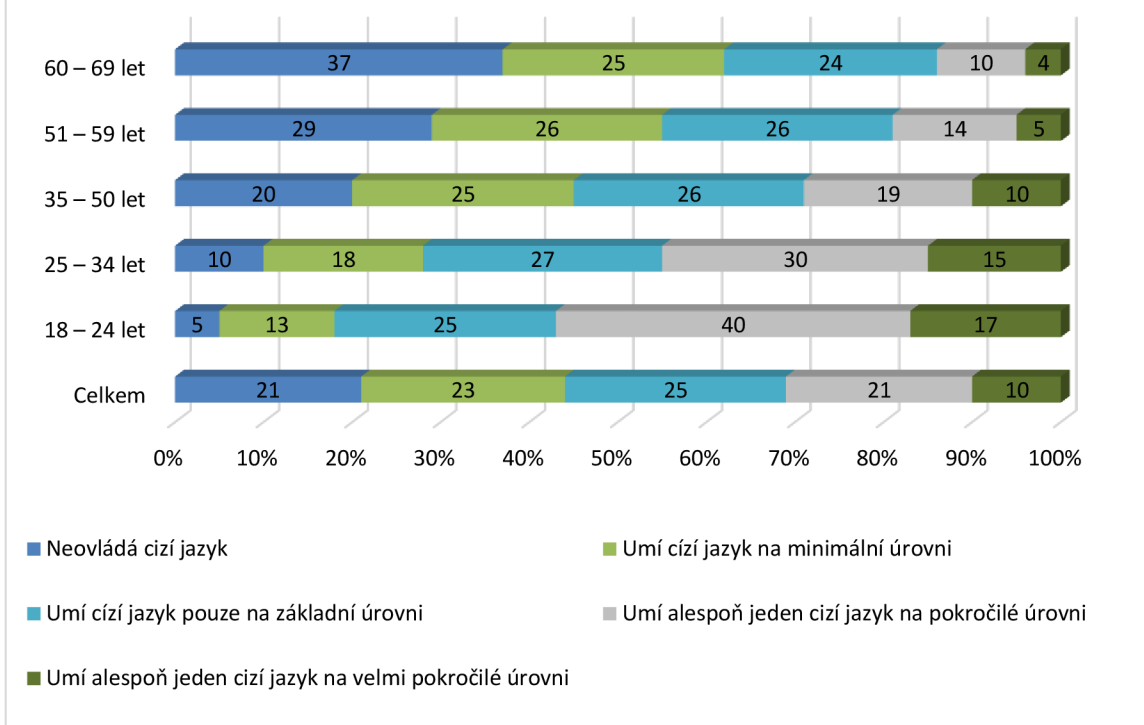
Ohledně vyučování druhého jazyka se v poslední době vyrojila řada spekulací v souvislosti s představením strategie 2030+ (MŠMT, 2022), kde ministerstvo navrhuje povinnost výuky druhého jazyka zrušit a nechat rozhodnutí na ředitelích škol, zda výuku druhého jazyka zařadí či nikoli. Dle (ČT24, 2022) toto rozhodnutí ministerstva vyvolává diskuze a mnoho odborníků a politiků se k tomuto rozhodnutí staví kriticky. Kritizují zejména zvýšení rozdílu mezi těmi, kteří druhý jazyk zvolí. Zastánci, například bývalý ministr školství Gazdík, naopak oponují zvýšením kvality znalosti jednoho jazyka a nikoli nedostatečnou znalostí dvou jazyků.

### **1.2.2 Jazyková gramotnost obyvatel ČR**

Obrázek 3 znázorňuje znalost cizích jazyků u obyvatel České republiky napříč věkovými kategoriemi. Na grafu dle ČSÚ (2016) je vidět malá cizojazyčná znalost u starších věkových skupin. Tento fakt může být zapříčiněn i komunistickým jazykovým vzdělávacím systémem, který se zaměřoval převážně na ruštinu a ostatní jazyky byly upozaděvány.

V průběhu let by ovšem tato mezera měla být zmenšována, neboť mladší generace již jazyky ovládají více a tuto schopnost s rostoucím věkem neztratí. Z dat grafu lze usuzovat, že jazyková politika v ČR se ubírá správným směrem a mladší generace již ovládají cizí jazyk či jazyky na čím dál pokročilejší úrovni.

### Úroveň znalosti cizích jazyků v ČR podle věkových kategorií v roce 2016



Zdroj: (ČSÚ, 2016)

**Obrázek 3:** Znalost cizích jazyků v ČR

### 1.3 Jazykové právo

K naplňování jazykové politiky musí být použit souhrn pravidel a předpisů, které budou tuto skutečnost právně určovat. Všeobecně lze právo brát jako soubor, který reguluje a upravuje lidské chování. Dle Dovalila (2017) lze jazykové právo chápat dvěma způsoby. V objektivním smyslu se jedná o soubor platných norem regulujících používání jazyků. Jde oblast veřejného práva, kdy si uživatelé nemohou práva a povinnosti sami upravit. Druhý způsob je subjektivní smysl, který je chápán je právo občanů užívat konkrétní jazyk. Subjektivní smysl jazykové práva tedy spadá do základních lidských práv a svobod (1992).

Dalším pohled na jazykové právo Dovalil (2017) rozděluje na právo hmotné a procesní. V rámci procesního práva jsou definovány postupy a procesy používání jazyka. Jako příklad lze uvést jazyk, který je uzákoněn jako úřední a je používán na úřadech či soudech. Hmotné právo pak upravuje subjektivní smysl a jako příklad lze uvést právo na výuku v mateřském jazyce.



Jazykové právo upravuje i Evropská Unie. EU podporuje mnohojazyčnost, která je zakotvena i v Listině základních práv EU (2012). Úředními jazyky jsou tak všechny úřední jazyky jednotlivých států. Celkem se jedná o 24 různých jazyků a patří sem angličtina, bulharština, čeština, dánština, estonština, finština, francouzština, chorvatština, irština, italština, litevština, lotyšština, maďarština, maltština, němčina, nizozemština, polština, portugalská, rumunština, řečtina, slovenština, slovinština, španělština a švédština. Občané tak mají právo používat jakýkoli úřední jazyk EU a orgány pak mají povinnost odpovědět ve stejném jazyce. Stejně tak i zasedání jednotlivých orgánů může probíhat ve všech jazycích. Poslanci evropského parlamentu mohou rozpravět jakýmkoli z 24 úředních jazyků a tlumočníci poté překládají do zbylých jazyků. I veškeré právní akty jsou vydávány ve všech úředních jazycích.

V České republice je úřední řečí čeština. Tento jazyk je vyučován ve školách, používán ve státních institucích a jsou jím psány právní akty. Český právní řád nemá žádný specifický zákon, který by definoval přesná práva a povinnosti, jak používat český jazyk. Zákon č. 273 z roku 2001 (předsednictvo ČNR) se ale zabývá národnostními menšinami a upravuje i jejich jazykové otázky. Každý, kdo prohlásí, že neovládá český jazyk má právo na úřadech či u soudu na tlumočníka. Zároveň má také každý člen národnostní menšiny v ČR právo na úřední jednání a podání listin v jazyce své menšiny. Další úpravou je také nařízení, které ustanovuje obcím, jejíž obyvatelstvo tvoří alespoň 10 % národnostní menšiny, povinnost označovat úřady, školy a veřejné cedule dvojjazyčně.

## 2 Jazykový management

Pojem jazykový management se poprvé začíná objevovat v 70. letech minulého století. Jedná se o rozlišování mezi dvěma procesy. Podle czechency.cz (2017) je tím prvním, a dalo by se říct, že základním, mluvení, psaní, čtení či poslech, souhrnně produkce. Druhým procesem je lidská činnost, která se na produkci zaměřuje. A právě tento druhý proces lze označovat jako Jazykový management (Neustupný, 1978). Jazykový management se nevěnuje pouze jazyku v užším slova smyslu, ale považuje se za jakékoli „chování k jazyku“ (z angl. behavior towards language) (Fishman, 1972; Nekvapil a Sherman, 2014). A to na individuální, institucionální, tak na národní a mezinárodní úrovni.

### 2.1 Teoretická východiska jazykového managementu

Z počátku byly základy teorie označovány jinými názvy. Například Cooper (1989) ji nazýval jako teorii jazykové korekce. Jiní autoři (např. Spolsky, 2009) naopak použili název Jazykový management nezávisle na teoretických východiscích a toto označení použili spíše jako paralelu k pojmu jazykové plánování.

Původně byly jen jazyková politika a jazykové plánování (Fishman, 1972). Později se nezávisle začala studovat interakce jazykového chování jednotlivců. Teorii jazykového managementu pak popsal Neustupný (1994), která vychází z reakce na zjištění, že makro úroveň (jazyková politika státu či institucí) a mikro úroveň (jazykové chování jednotlivců) je stejný proces. Z jeho základní teorie vychází, že primárním problémem v jazykové komunikaci je konkrétní interakce. Tato skutečnost upozorňuje, že jazykové plánování, tak patří do běžného a každodenního života všech ve společnosti Obrázek 4 popisuje ideální proces jazykového plánování dle teoretických východisek.



Zdroj: (Nekvapil, 2010)

**Obrázek 4:** *Proces jazykového plánování*

## 2.2 Přístupy k jazykovému managementu

Přístupy popsané ve výše zmíněné teorii jazykového managementu jsou dva. Neustupný (1994) popisuje jednoduchý management jako ten, kdy mluvčí řídí sám sebe nebo svého partnera, se kterým komunikuje. Pro lepší pochopení uvádí např. Nekvapil (2000) příklad, kde se jedná o situaci, kdy se člověk přeřekne a následně si uvědomí chybu a opraví se nebo ho upozorní právě jeho komunikační partner. Tento přístup lze použít i u cizího jazyka.

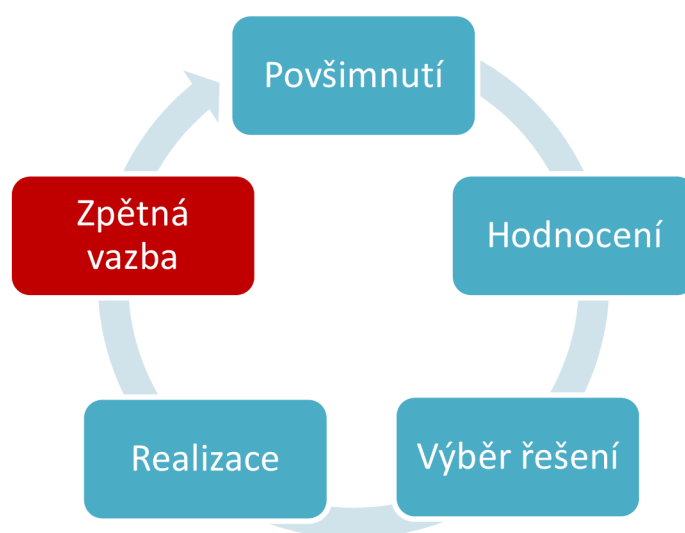
Druhý přístup popsaný v teorii jazykového managementu je organizovaný management. Ten se zabývá problémem jako celku a nikoli jen jednou konkrétní interakcí. Neprobíhá pouze mezi jedním nebo dvěma účastníky, ale je komplexní, systematický a řeší se na úrovni celé společnosti. Čím větší je sociální síť tím důležitější je organizace jazykového managementu. Jako příklad lze uvést řešení problému výuky cizího jazyka ve školách. Řešení této otázky vždy rezonuje napříč celou společností a vyvolává diskuzi. Autoři Neustupný a Nekvapil (2003) upozorňují na to, že organizovaný management by měl co nejvíce vycházet z přístupu jednoduchého. Komplexní řešení jazykových problémů by tak mělo vycházet z řešení jednodušších každodenních problémů.

## 2.3 Proces jazykového managementu

Neustupný (2003) popisuje proces jazykového managementu jako cyklus, jehož jednotlivé části ukazuje Obrázek 5. Základními částmi tedy jsou povšimnutí si problému, u kterého se předpokládá, že si ho zjistí mluvčí či posluchač ve chvíli, kdy k němu dojde. Tedy když se vzdálí od toho, co jedna či druhá strana očekává nebo považuje za normu. V dalším kroku přichází vyhodnocení, které může být pozitivní,

negativní nebo neutrální. V případě negativního hodnocení následuje třetí fáze je výběr vhodného řešení, kde dochází k naplánování úpravy či k výběru jiného řešení. Dalším krokem je realizace vybraného řešení. Poslední, pátá fáze byla přidána až dodatečně, kdy ji zmiňuje Kimura (2014) neboť sami účastníci mnohdy očekávají nebo vyžadují zpětnou vazbu, aby na jejím základě mohli vytvořit vyhodnocení.

Neustupný (2003) dále připomíná, že jednotlivé fáze nejsou podmíněné a v celém procesu mohou být některé vynechané nebo může být proces ve kterékoli fázi nedokončen. Jako příklad může být uvedeno zjištění odchylky, která nebude hodnocena negativně nebo bude hodnocena negativně, ale nebude provedena její korelace.



Zdroj: (Kimura, 2014)

**Obrázek 5:** Proces jazykového managementu

Dalším důležitým pojmem v procesu je před interakční fáze, kterou popsali Nekvapil a Sherman (2009) ve své studii jazykového managementu ve firemní komunikaci. Před interakční fáze není zahrnuta do schéma procesu, neboť stojí mimo něj. Jedná se o část, která se odehrává před započítáním celého procesu právě proto, aby předešla výskytu potencionálního problému či odchylky. Pro lepší pochopení Sherman (2009) uvádí příklad, kdy před konáním schůzky v cizím jazyce se subjekty připravují vyhledáváním klíčových termínů v daném komunikačním jazyce, aby předešli komplikacím. Tento pojem má dvě rozdílné uchopení. Může být cílený, tedy zaměřený na konkrétní budoucí cíl nebo zobecnělý, kdy se zaměřuje na celou více podobných jevů v interakci.

## **2.4 Jazykový management na mezo úrovni**

Jazykový management probíhá na několika úrovních. Od státních institucí až po jednotlivce. V případě této diplomové práce se výzkum týká korporátní společnosti a jedná se o takzvanou střední neboli mezo úroveň. Neustupný (2002) uvádí, že mezi nejsložitější organizovaný management patří výuka jazyků a zároveň také jazykový politika. Jednotlivé úrovně jazykového managementu od sebe nelze zcela oddělit a jsou sobě alespoň částečně podmíněny a doplňují se.

Na středních a vyšších úrovních vznikají normy, podle kterých je jazykový management naplňován. Zdrojem povšimnutí jsou zde výzkumy konkrétních jazykových situacích. Ne vždy k tomuto však dochází a jazykový politika na mezo úrovni se často odvíjí od neformálního pozorování personálu. Na těchto úrovních by však k tomuto jevu docházet nemělo a autoři, jako je Neustupný to kritizují.

K hodnocení zde dochází na základě diskuzí, které probíhají v rozsáhlých sítích účastníků. Pro nápravu nalezených odchylek jsou sestavovány akční plány. Mohou to být například návrhy na jazykové reformy nebo sestavování jazykových kurzů. Tato oblast se již částečně dotýká a otevírá následující téma, tedy jazykové plánování.

Pro lepší porozumění lze uvést příklad jakékoli firma, která zaměstnává lidi různých národností. Firma se musí řídit zákony a předpisy, které jsou tvořeny vládou, tedy makro úroveň. Současně by ale firma měl přicházet s vlastními opatřeními, aby procesy uvnitř firmy dobře fungovaly, zde se jedná o mezo úroveň. Na mikro úrovni se nacházejí sami zaměstnanci, kteří se na kurzy připravují. Pokud je nefunkční mikro úroveň, zaměstnanci se dostatečně nepřipravují a jejich jazyková úroveň se nikam neposouvá, znamená to, že nemůže fungovat ani mezo úroveň a je potřeba, aby byla provedena změna.

## **2.5 Jazykové plánování vs. jazykový management**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole teorie jazykového plánování a jazykového managementu vznikaly současně, avšak postupem času se od sebe oddělily. U jazykového plánování se v podstatě jedná o jakousi kontrolu či snahu hledat řešení u vyvstalého problému v souvislosti s užíváním jazyka. Neustupný (2006) uvádí, že jazykové plánování je používáno v praxi již od počátků civilizací a pomocí

vývojových cyklů ho lze charakterizovat jako předmoderní, raně moderní, moderní a postmoderní.

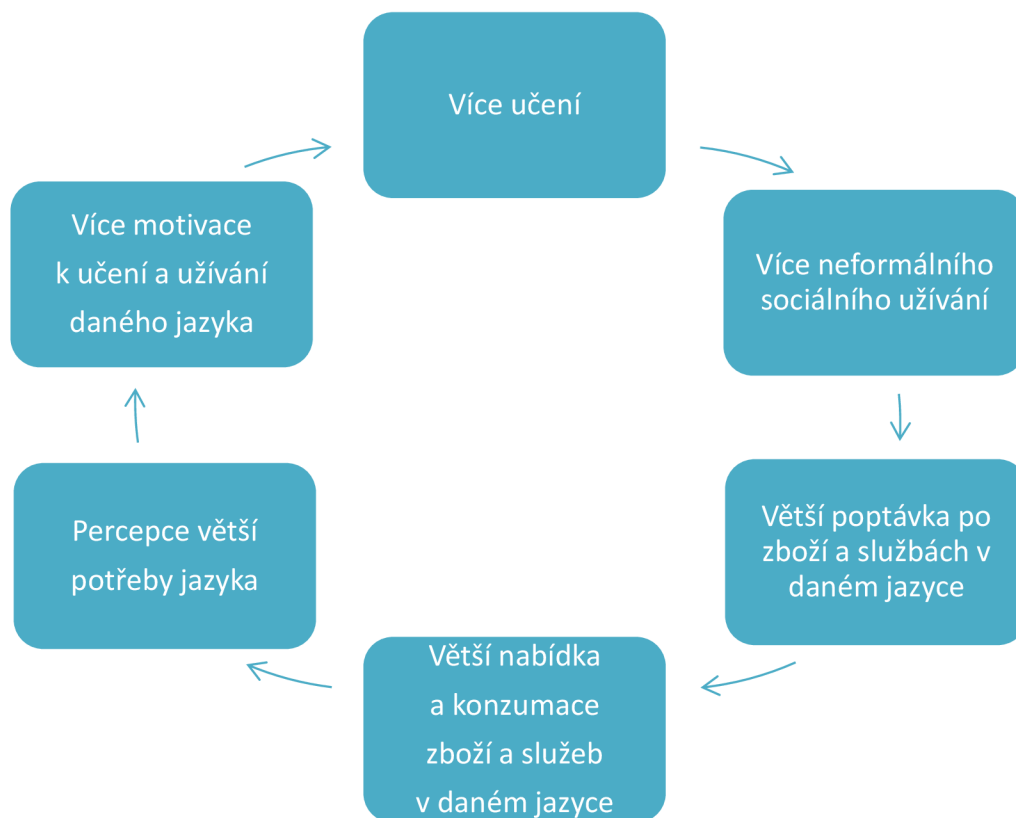
Ricento (2000) shrnuje, že první teorie se objevují ve 20 letech 20. století a ačkoli byly celkem propracované, hlavní teorie se vyvinuly až v 60 a 70. letech minulého století. Jejich vznik a vývoj souvisí především s rozpadem kolonialismu. Největší snahou zde byla standardizace klasických jazyků, například angličtiny, a naopak se potlačovala jazyková různorodost zejména v rozvojových zemích. Jednoduše lze konstatovat, že jedna země jeden jazyk, to bylo hlavní myšlenkou klasického jazykového plánování.

Později se začíná objevovat kritika klasického pojetí jazykového plánování a objevuje se nová, která klade důraz na ideologii, ekologii a aktérství. Nové pojetí podle Fishmana (1991) směřovalo spíše k jazykové rozmanitosti, aby se předešlo jazykovému imperialismu, který byl vnímán jako negativní globalizační jev.

### **2.5.1 Modely jazykového plánování**

V souvislosti s tímto novým pojetím přišel Fishman (1991) s modelem „obrácení směru jazykové směny“. Tento model se stal novým paradigmatem jazykového plánování, který vykazuje právě tři již zmíněné aspekty v novém smýšlení, a to ideologii, ekologii a aktérství. Model významně ovlivnil, až nahradil jazykové plánování, dá se označit jako reakce na globalizaci světa a ním spojené negativní dopady na menšinové jazyky a kultury. Autor model rozdělil na 8 stupňů ohroženosti jazyka. Kdy první stupeň znamená nejmenší ohroženost, a naopak osmý označuje téměř zaniklý jazyk. Fishmanova škála má za úkol identifikovat stupeň na kterém se jazyk nachází podle toho by měly být přijímány opatření k jeho záchraně.

Dalším modelem, který navazuje na ten Fishmanův je tzv. „Kateřinské kolo“ vytvořené Strubellem (2001). Model znázorňuje Obrázek 6. Model je brán spíše z moderního pohledu, kde je člověk vnímán jako konzument, a ne jako člen společnosti. Jednotlivé části jsou propojeny a neustále na sebe navazují. Výstupem modelu je tedy motivace a potřeba jednotlivce k používání daného jazyka. Pokud je některý z článků narušen nebo chybí, znamená to, že je jazyk v ohrožení. Úkolem je poté najít a identifikovat bod narušení a přijmout taková opatření, aby došlo k obnově modelu.



Zdroj: (Strubell, 2001)

**Obrázek 6:** Kateřinské kolo

### **3 Nadnárodní korporace a jazykový management**

Dle Chena nadnárodní korporace neboli anglicky Multinational corporation (MNC) je firma, které provádí své operace, ať už se jedná o výrobu, distribuci, vedení a další, ve více než jedné zemi (2022). Dalším kritériem někdy může být, že nadnárodní korporace generuje alespoň 25 % svých příjmů mimo svoji domovskou zemi. Obecně platí, že nadnárodní společnosti mají kanceláře, továrny nebo jiná zařízení v různých zemích po celém světě a také centralizované ústředí, které koordinuje globální management.

#### **3.1 Historie a rysy nadnárodních korporací**

Historie nadnárodních společností sahá do dob kolonialismu, kdy evropští panovníci pověřovali společnosti k mezinárodní expanzi. Meč uvádí, že za úplně první nadnárodní firmu je považována Východoindická společnost (VOC), která vznikla v roce 1600 (2017). Tato britská nadnárodní společnost (e15.cz, 2017) se účastnila mezinárodního obchodu a provozovala obchodní stanice v Indii. Východoindická společnost byla také vůbec první, která používala své logo a měla veřejný úpis akcií. VOC disponovala právy, které do té doby byly nevídané a měly je pouze suverénní státy. Měla vlastní armádu, razila vlastní měnu, zakládala kolonie a uzavírala mezinárodně uznávané smlouvy. Původním záměrem byl monopol na obchod s kořením v Indii, později se však společnost rozšířila do celého světa a neměla téměř žádnou konkurenci. Dalšími příklady mohou být společnost Swedish Africa Company nebo Hudson Bay Company, obě založené v 17. století.

Nadnárodní podniky mají několik společných rysů. Jsou jimi mezinárodní obchodní přítomnost v několika zemích světa. Typicky mají rozsáhlou a silnou organizační strukturu se složitým obchodním modelem a strukturou. Obchodní styky jsou vedeny v několika jazycích, ať už lokálních nebo celosvětových. Provádí přímé investice v zahraničí, kde také vytváří pracovní příležitosti s často vyšší mzdou, než je pro danou zemi či oblast typická. Usiluje o vyšší efektivitu, nižší výrobní náklady a větší podíl na trhu. Vynakládá podstatné náklady na dodržování a lokálních pravidel a regulací v cizích zemích. Daně platí ve všech zemích, ve kterých působí. Finanční závěrku vykazuje dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS).



### **3.2 Výhody a nevýhody nadnárodních společností**

Přítomnost na mezinárodních trzích otevírá nové obchodní příležitosti, které jsou nedostupné, pokud působí firma pouze lokálně. Přítomnost v cizí zemi, která disponuje širokou poptávkou po konkrétních produktech lze uspokojit a ušetřit tak transportní náklady, pokud je výroba zřízena přímo v té konkrétní zemi.

CFI (2023) dále uvádí, že obchodní operace mohou směřovat na trhy, kde jejich kapitál bude využíván nejefektivněji. Mohou produkovat zboží stejné kvality, avšak za nižší náklady, čímž mohou zvyšovat kupní sílu spotřebitelů. Společnosti také mohou své operace přesouvat do zemí, kde je nižší daňové zatížení. Nejčastěji to jsou země, které se snaží podobné společnosti přilákat, aby získaly přímé investice. A právě přímé investice jsou další výhodou, které pomáhají v růstu ekonomiky v cizích zemích a ke snižování nezaměstnanosti.

Rozšiřování nadnárodních korporací jde ruku v ruce s globalizací a může vést k odlivu pracovních míst do jiných zemí a tím zvýšit nezaměstnanost v domovské zemi. Dle CFI (2023) je úskalím taktéž možnost ničení místní konkurence a vznik monopolů, což vede ke zvyšování cen pro spotřebitele a zpomalování inovací. Negativem může být také dopad na životní prostředí, kdy dochází k zástavbám půdy a vyčerpávání místních přírodních zdrojů. Kromě likvidace místních menších podniků může také docházet k narušování etnických norem a ke snaze obcházet zákony k prosazením svých obchodních operací.

### **3.3 Typy nadnárodních korporací**

Chen (2022) rozděluje nadnárodní korporace na čtyři typy podle typu jejich organizace. Prvním typem je Decentralizovaná organizace, která má hlavní vedení ve své domovské zemi a její zahraniční pobočky jsou autonomní. (Investopedia.com, 2022) V tomto případě je společnost schopná dosahovat více a reagovat rychleji, protože rozhodovací proces je rychlejší.

Opakem je pak centralizovaná společnost, kde je hlavní sídlo v domovské zemi a veškeré domácí i globální operace jsou řízeny odtud a manažeři zde dělají klíčová rozhodnutí. Dalším typem jsou mezinárodní divize, které jsou částečně odděleny od hlavního vedení a rozhodují si o své činnosti sami (Investopedia.com, 2022). Může

zde nastat problém s tímto typem korporátu, a to v nedodržování celkového konsensu v rámci korporátu a odchýlení od celofiremní image.

Posledním typem je tzv. mateřko–dceřiná struktura (Investopedia.com, 2022). Mateřská společnost dohlíží na operace dceřiných společností na domácím i zahraničním trhu. Dceřiné společnosti mohou využívat aktiva mateřské společnosti, jako jsou například data z výzkumu a vývoje. Dceřiné firmy mohou mít svoji vlastní značku. Příkladem tohoto typu může být koncern Volkswagen Group.

### 3.4 Největší nadnárodní korporace v současnosti

Forbes (2022) každoročně vydává přehled největších světových firem. Seznam pro rok 2022 zobrazuje Tabulka 1. Pro určení pořadí používá Forbes čtyři faktory. Jsou to obrat, zisk, aktiva a tržní hodnota. Mezi největší firmy patří zejména ty, která mají svůj původ v USA nebo Číně. Do popředí patří firmy zabývající se IT technologiemi, bankovníctvím nebo těžbou ropy. Největší evropskou společností je britský Shell na 16. místě a dále pak Volkswagen, který je celkově až na 25. pozici žebříčku.

**Tabulka 1:** Největší nadnárodní korporace

Pořadí	Název společnosti	Stát	Tržní hodnota
1.	Berkshire Hathaway	USA	\$ 741,48 B
2.	ICBM	Čína	\$ 214,43 B
3.	Saudi Arabian Oil Company	Saudská Arábie	\$ 2 292,08 B
4.	JPMorgan Chase	USA	\$ 374,45 B
5.	China Construction Bank	Čína	\$ 181,32 B
6.	Amazon	USA	\$ 1 468,4 B
7.	Apple	USA	\$ 2 640,32 B
8.	Agricultural Bank of China	Čína	\$ 133,38 B
9.	Bank of America	USA	\$ 303,1 B
10.	Toyota Motor	Japonsko	\$ 237,73 B
25.	<b>Volkswagen group</b>	<b>Neměcko</b>	<b>\$ 82,4 B</b>

Zdroj: (Forbes, 2022)

### 3.5 Jazykový management v nadnárodních korporacích

Význam jazykového managementu v nadnárodních společnostech nebyl nikdy větší než v dnešní době. Nadnárodní společnosti si stále více uvědomují důležitost globální koordinace jako zdroje konkurenční výhody a jazyk stále zůstává hlavní bariérou pro mezinárodní harmonizaci. I když globalizace přináší spoustu výhod ve sbližování rozdílných kultur, nese s sebou také nástrahy a překážky. Jednou z těchto překážek je jazyková bariéra, se kterou se firmy působící na mezinárodním prostředí musí potýkat. V této kapitole bude věnována pozornost právě řešení jazykového managementu v nadnárodních korporacích.

V roce 1997 se uvádělo, že tři ze čtyř nadnárodních korporací spravují síť 20 a více zahraničních operací (John a kol., 1997). Koordinace těchto operací je náročná z geografického, kulturního i lingvistického jazyka. Pro firmy je tedy výzvou přijít s plánem a strategií, jak tento systém řídit a koordinovat na všech úrovních managementu. Kvalitní řízení této problematiky přináší konkurenční výhodu v mezinárodní akvizici a globální koordinaci. Hlavní výhodou jsou globální systémy rozvoje managementu a globální elektronická integrace a citlivost ze strany mateřské společnosti na specifické národní podmínky.

Feely a kol. jako příklad špatného přístupu k řízení jazykové problematiky uvádějí značku Fiat a model Palio (2003). Jednalo se první auto, jehož proces výroby a montování probíhal hned v několika zemích. Návrh a design auta pocházel z jižní Ameriky. V Brazílii a Argentině probíhala výroba lisovaných dílů. Ze strategického důvodu probíhala výroba katalyzátoru v jižní Africe. Tyto díly byly odeslány poté do Itálie, kde probíhala montáž kompletního výfukového systému. Montáž auta probíhala v Polsku a Rusku. Tento řetězec byl strategicky vytvořen, neboť udržoval nízké náklady na výrobu, ale na pozadí celého dodavatelského řetězce stály komunikační problémy (gaurkmotors.co.uk., 2023). Jazyky tohoto řetězce tvořily zejména portugalština, španělština, angličtina, italština, polština a ruština. I když byly k dispozici komunikační nástroje jako je e-mail, integrované skladové systémy fax i videokonference, chyběla jazyková vybavenost zúčastněných pracovníků a tím pádem se nepodařilo odvrátit komunikační chaos a předvídatelný zmatek, jež způsobila absence jazykového managementu v celém projektu. (Feely, 2003)

### **3.6 Dimenze jazykových bariér**

Před tvorbou jazykové strategie by firmy měli zvážit dimenze jazykových bariér. Feely a kol. (2003) uvádí tři základní dimenze jazykových bariér, kterým je nutné věnovat pozornost. První je celkový počet jazyků, které se ve společnosti objevují, jedná se o jazykovou rozmanitost. Druhým je počet funkcí jazyků a jejich počet úrovně, které se do komunikace zapojují, tuto dimenzi nazýváme jazyková penetrace. Třetí je požadavek na zdokonalování požadovaných jazykových dovedností, v tomto případě se jedná o jazykovou vyspělost.

Pro měření těchto tří dimenzí byly vytvořeny nástroje, které poskytuje lingvistický audit. Reeves a Wright (1996) navrhli metodologii, které korporátům umožňuje vyhodnotit jejich požadavky na cizí jazyk a porovnat je se svými schopnostmi. Díky tomu mohou firmy identifikovat své silné a slabé stránky. Díky této metodologii lze dále hodnotit jazykové vzdělání a potřeby společnosti v oblasti nábory. Hodnotí také účinnost zvolených programů, k dosahování strategických jazykových cílů.

Randlesome a Myers (1998) provedli výzkum, kde se ukázalo že lingvistický audit se příliš neuchytil a většina firem ho nevyužila k vytvoření jazykových strategií. Hlavním úskalím se ukázaly vysoké náklady, časová náročnost a účast externích auditorů. Proto Reeves a Feely (2001) navrhli zjednodušení této metodologie. Přišli se systémem zvaným Language Check-up. Lze konstatovat, že tento zjednodušený systém postrádá spolehlivost, kterou nabízí úplný audit, přesto přináší řadu výhod, které jsou pro společnosti užitečné. Tento systém je spravován firmou samostatně, bez nákladů na externí auditory. Výsledky jsou rychle generovány a mají širší rozsah než úplný audit. Hodnotí se zde především standardizace firemního jazyka, dostupnost počítačových systémů, publikací a webových stránek v požadovaných jazycích, možnosti kontroly externích jazykových zdrojů a využívání překladů.

### **3.7 Výzvy jazykové politiky v nadnárodních korporacích**

S ohledem na důležitost efektivní komunikace pro spolupráci a výkon v týmu v nadnárodních společnostech je důležité, aby zaměstnanci našli způsob komunikace navzdory odlišnému jazykovému a kulturnímu zázemí. Je tedy nutné, aby se touto otázkou zabýval mezinárodní management a vytvořil tak vhodné podmínky pro všechny zaměstnance v korporátu. Sanden (2018) zformuloval 10

výzev, kterým jazyková politika čelí (*Tabulka 2*). Sanden vytvořil tyto výzvy na základě dřívějších výzkumů zejména ve skandinávských zemích nebo Japonsku. Byly tam pozorovány změny chování zaměstnanců v interakci s kolegy, kteří mluví jiným jazykem, a to i na úrovni vyššího management.

**Tabulka 2:** Deset výzev jazykové politiky v korporátu

1.	Komunikační výzvy	→	Špatná komunikace, nedorozumění, nedostatek rétorických dovedností
2.	Výkon zaměstnanců	→	Zbavení pravomocí, nespokojenost zaměstnanců
3.	Spolupráce a dynamika skupiny	→	Vybírání, vyhýbání, diskriminace, problémy v kolektivu
4.	Přerozdělování moci	→	Korporátní politika, těžko překonatelné podmínky, selektivní výběr informací
5.	Praktická vs. Předpisová jazyková politika	→	Ignorování jazykové politiky
6.	Jazykový management nesedí do celkového business plánu	→	Místní, globální nebo nadnárodní strategie
7.	Nevhodné následující iniciativy	→	Neefektivní, nákladné a časově náročné programy
8.	Reaktivní jazyková politika	→	Nenaplnuje budoucí jazykové potřeby společnosti
9.	Nedostatečné jazyková politika kvůli nevědomosti	→	Nedostatečné znalost jazykových potřeb
10.	Nedostatečné jazyková politika kvůli nedostatečnému reagování	→	Náklady spojené s jazykovým managementem nejsou prioritizovány

Zdroj: (Sanden, 2018)

## 4 Metodika diplomové práce

V této kapitole je popsána společnost Digiteq Automotive s.r.o., předložena situační analýza společnosti a její stávající jazyková politika, následuje popis metod, následuje popis výzkumných metod a interpretace získaných dat.

### 4.1 Jazyková politika společnosti Digiteq Automotive s.r.o.

Následující kapitola je věnována představení společnosti Digiteq Automotive s.r.o. a jeho jazykové politice. Společnost je 100% součástí koncernu Volkswagen. Jazyková politika tak vychází i z koncernových pravidel. V kapitolách níže tak bude nejprve představen koncern Volkswagen a jeho jazyková politika a dále na to naváže rozbor a analýza společnosti Digiteq Automotive s.r.o.

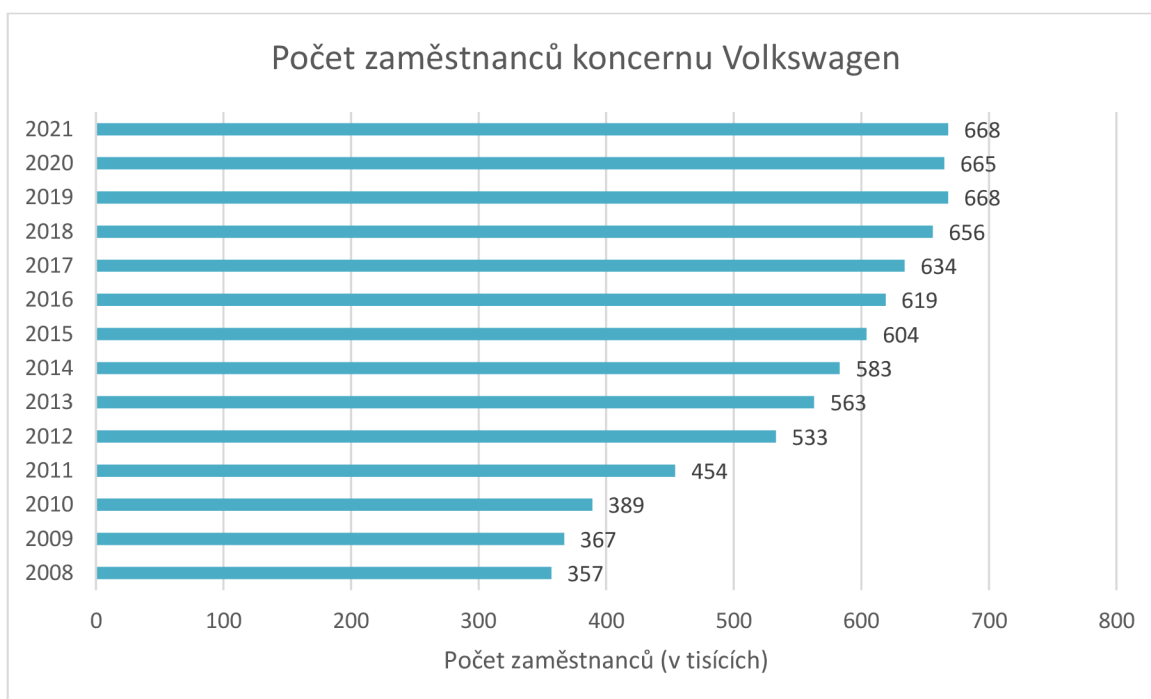
Firma Digiteq Automotive vznikla v roce 2001 (digiteqautomotive.com, 2023). Je dceřinou společností CARIAD SE, která má 51% podíl a ŠKODA AUTO, která má 49% podíl. Tato skutečnost dělá z Digitequ stoprocentního člena koncernu Volkswagen. Jedná se o firmu, která testuje a vyvíjí elektrické a softwarové systémy. Jejimi výhradními zákazníky jsou právě firmy spadající do koncernu Volkswagen.

#### 4.1.1 Koncern Volkswagen

Koncern Volkswagen (Volkswagen-newsroom.com, 2022) patří mezi největší hráče na trhu s automobily, který působí téměř po celém světě a pod tuto značku spadá hned několik automobilek, jako je například česká ŠKODA AUTO, Seat, Audi, Porsche, Bentley a další. Koncern sdružuje několik firem, které se podílejí nejen na výrobě automobilů ale i na jejich vývoji. Jelikož výzkumný vzorek, tedy firma Digiteq Automotive s.r.o. je 100% členem koncernu VW, musí její politika vycházet taktéž z mateřské firmy.

Název vznikl až poté co byla postavena hlavní továrna ve Wolfsburgu. Kvůli válce však byla automobilka nucena přestat s výrobou rodinných aut a soustředila se na zbrojní průmysl. Po druhé světové válce se vrátili k výrobě automobilů, a i přes velké státní problémy a reparace, se podařilo Volkswagenu uspět i v mezinárodním prostředí a je to považováno za ekonomický zázrak. Značka Volkswagen se pak v druhé polovině 20. století stala symbolem Německa. Volkswagen (2023)

Koncern Volkswagen Group patří mezi největší zaměstnavatele na světě. Podle Market.us (2021) na konci roku 2021 zaměstnával VW Group 668 000 lidí a tento počet neustále roste, jak ukazuje Obrázek 7. Společnost jako hlavní předmět podnikání uvádí výrobu osobních aut, užitkových aut, finanční služby a energetiku. Značky koncernu se prodávají ve 153 zemích světa a každý den se vyrobí 46 000 vozů ve 117 továrnách, které se nachází ve 20 evropských zemích, v Asii, Africe a na americkém kontinentu. Cílem Strategie 2025 (Volkswagenag.com, 2020) je učinit Volkswagen Group více inovativním, efektivním, zákaznický orientovaným, udržitelným a systematicky zaměřeným na generování ziskového růstu.



Zdroj: (Market.us, 2021)

**Obrázek 7:** Vývoj počtu zaměstnanců koncernu Volkswagen

#### 4.1.2 Jazykové politika a její změna v koncernu Volkswagen

Společnost v současnosti nemá oficiálně ucelenou strategii jazykové politiky pouze dle interních dokumentů společnosti Volkswagen (2023) uvádí, že oficiálním jazykem byla od vzniku značky, tedy roku 1938, němčina. Automobilka byla založena před začátkem druhém světové války, kdy v Německu panoval silný nacionalismus, a tak o výběru oficiálního jazyka nebyl pochyb.

První automobilkou, která oznámila změnu svého oficiálního jazyka, byla Toyota (Quartz, 2016). Toyota od roku 2020 začala používat oficiálně angličtinu místo

japonštiny. VW Group změnu oficiálního jazyka z němčiny na angličtinu oznámil až v prosinci 2016 po téměř 80 letech své existence. Lze předpokládat, že tato změna má dopad na oficiální komunikaci firem a také na vzájemnou interakci manažerů, kteří by měli komunikovat v angličtině bez ohledu na jejich mateřský jazyk. Dopad na výrobu či interakci běžných zaměstnanců lze očekávat pouze minimální, protože ti i nadále budou komunikovat v jakémkoli jazyce, který si sami zvolí. Změna oficiálního jazyka poukazuje na to, že VW už není jen německý, ale globální a v továrnách mimo Německo už se angličtina na vysokých postech již používala. Tudíž se dá tato oficiální změna považovat spíše za symbolickou.

Tato změna se však nesetkala s úplně pozitivními reakcemi, zejména v Německu. Walter Krämer (2016) z Nadace pro německý jazyk prohlásil, že je zklamaný z bezmyšlenkového vzdávání se vlastního jazyka a kultury. Na protest dokonce skupina lingvistů (Forward.com, 2016) prodala 200 kusů akcií, které nakoupili rok předtím za 100 eur za jednu akcii. Prodali je asi týden po ohlášení změny oficiálního jazyka. Akcie dokonce prodali se ziskem. Cena jedné akcie činila 137 eur.

#### **4.1.3 Firma Digiteq Automotive s.r.o.**

Firma Digiteq Automotive s.r.o. vznikla jako společný projekt Tüv Süd Czech a ŠKODA AUTO v roce 2001. Z počátku se firma jmenovala E4T s.r.o. Od roku 2004 se začíná s vývojem elektrických a softwarových prototypů. V té době je ve firmě zaměstnáno 25 lidí. Postupně začala firma spolupracovat na vývoji elektronických řídicích jednotek a začal se vyvíjet koncernový modulační informační systém. Obrat firmy přesahuje 3 miliony Eur a v roce 2009 zaměstnává 67 lidí.

V roce 2011 firmu Tüv Süd Czech střídá CARMEQ a z Digitequ se tak stává 100% člen Volkswagen Group. Později se otevírá pobočka v Mladé Boleslavi a následně také vlastní testovací centrum, aby firma byla blíže hlavnímu zákazníkovi ŠKODA AUTO. Obrat přesahuje 10 milionu EUR. S růstem firmy roste i počet zaměstnanců v roce 2013 jich je 182 a o pět let později 350 a otevírá se pobočka v Plzni.

Kromě koncernových zákazníků, ŠKODA AUTO, Cariad, Volkswagen, Audi, Porsche, Bentley nebo Seat, má Digiteq také zákazníky, kteří jsou sice strategickými partnery koncernu Volkswagen, ale nejsou jeho součástí. Patří sem

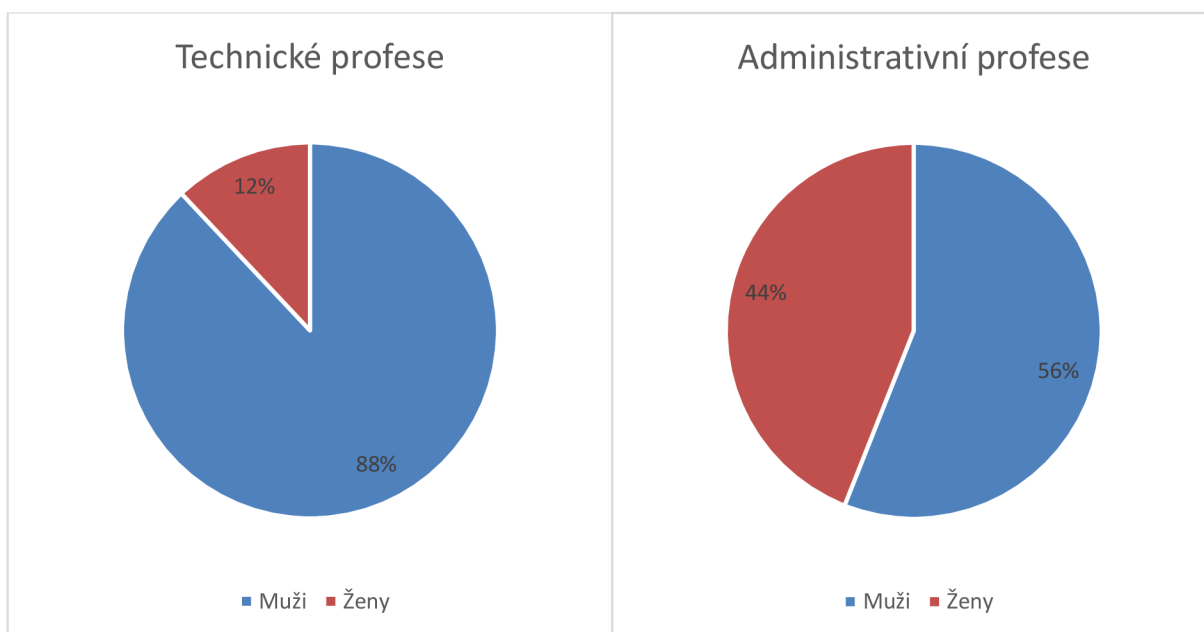


například Bosch, Continental či LG. Dodavateli firmy jsou také různé firmy z celého světa. Mezi nejvýznamnější patří ti z České republiky nebo Německa.

#### 4.1.4 Současný personální stav v Digiteq Automotive s.r.o.

Sociální oblast v péči o zaměstnance je důležitým aspektem firmy. Svým zaměstnancům umožňuje flexibilní pracovní dobu či možnost práce z domova. Pracovní doba je 37,5 hodin týdně a své zaměstnance podporuje v dalším jejich vzdělávání prostřednictvím různých kurzů z různých oblastí.

Na konci roku 2022 měla firma Digiteq Automotive s.r.o. 614 zaměstnanců a také se otevřela zatím poslední pobočka v Brně. Z hlediska pohlaví tvoří ženy ve firmě 14 % všech zaměstnanců. Tento fakt je způsoben hlavně tím, že se jedná zejména o technické či IT pozice, které převážně zastávají muži. Z administrativních pracovníků, kterých je ve společnosti 36, tvoří ženy 44 %, tedy téměř polovinu. Genderovou diverzitu zaměstnanců zobrazuje Obrázek 8.



**Obrázek 8:** Genderová diverzita zaměstnanců

Na manažerských pozicích tvoří ženy pouhých 10 %. Věková rozmanitost je ve firmě velká. Průměrný věk zaměstnanců je 33 let. Nejstarší zaměstnanec se narodil v roce 1946 a nejmladší v roce 2005. V současné době je zde také 70 pracovníků, kteří pracují na částečný úvazek. 4 z 30 žen, které jsou v současné době na mateřské dovolené, pracují z domova také na částečný úvazek.

V Digitequ pracují lidé z 19 zemí světa. Nejvíce lidí mimo Českou republiku pochází ze Slovenska, celkem 34. Dále je zde 9 Rusů a zbytek zemí má své zástupce po jednom či po dvou. Mimo Čechy, Slováky a Rusy jsou zde lidé také z Německa, Polska, Francie, Ukrajiny, Švédska, Litvy, Běloruska, Bulharska, Černé Hory, Kazachstánu, Jordánska, Ázerbájdžánu, Íránu, Indie, Peru a také Kanady.

Mezi strategické partnery patří firmy působící v dalších zemích světa. Jedná se o firmy zajišťující především outsourcing a subcontracting IT a testovacích služeb. Jsou to převážně evropští partneři.

#### **4.2 Analýza stávající jazykové politiky v Digiteq Automotive s.r.o.**

Analýza byla provedena na základě pozorování a rozboru interních dokumentů. Firma má dva jednatele, jeden je Čech a druhý Němec. Oficiálními jazyky firmy uvedenými v interních směrnicích jsou čeština a angličtina. Tyto jazyky jsou taktéž používány mezi zaměstnanci. Pokud se jedná o zaměstnance, kteří neovládají češtinu, mají tendenci mezi sebou komunikovat v angličtině a v některých případech v němčině, neboť to jsou dva nejrozšířenější cizí jazyky ve firmě.

Interní web a komunikace směrem k zaměstnancům probíhá v obou jazycích. Sdělení je vždy napsáno v češtině a poté následuje jeho překlad do angličtiny. Stejně je to i s interními meetingy a setkání se zaměstnanci, které probíhají online. Řečníci či prezentující na poradách hovoří česky nebo anglicky a jejich proslov je překládán překladatelem a každý má možnost si vybrat jazyk, který mu vyhovuje.

Komunikace se zákazníky může probíhat ale i v jiném jazyce. Vzhledem k tomu, že nejčastějšími zákazníky jsou firmy působící v Německu, je tím jazykem němčina. Při hledání nových zaměstnanců na pozice projektových manažerů a podobných pozic, kteří se zákazníky komunikují, je tak kladen důraz na to, aby ovládali němčinu. Požadavky na jazyk jsou vždy součástí nabídek práce. Strategickými dodavateli jsou často firmy působící v německy mluvících zemích, a proto je důraz na němčinu kladen i z druhé strany, tedy ze strany nákupu a navazování spoluprací.

Jak již bylo zmíněno, firma podporuje další vzdělávání zaměstnanců, a to i to jazykové. Je možnost výběru kurzů angličtiny, němčiny i češtiny pro cizince. Tyto kurzy probíhají jednou týdně a skupiny jsou rozděleny dle úrovně jednotlivých účastníků. Kurzy jsou zprostředkovány externími agenturami a zaměstnanci o ně

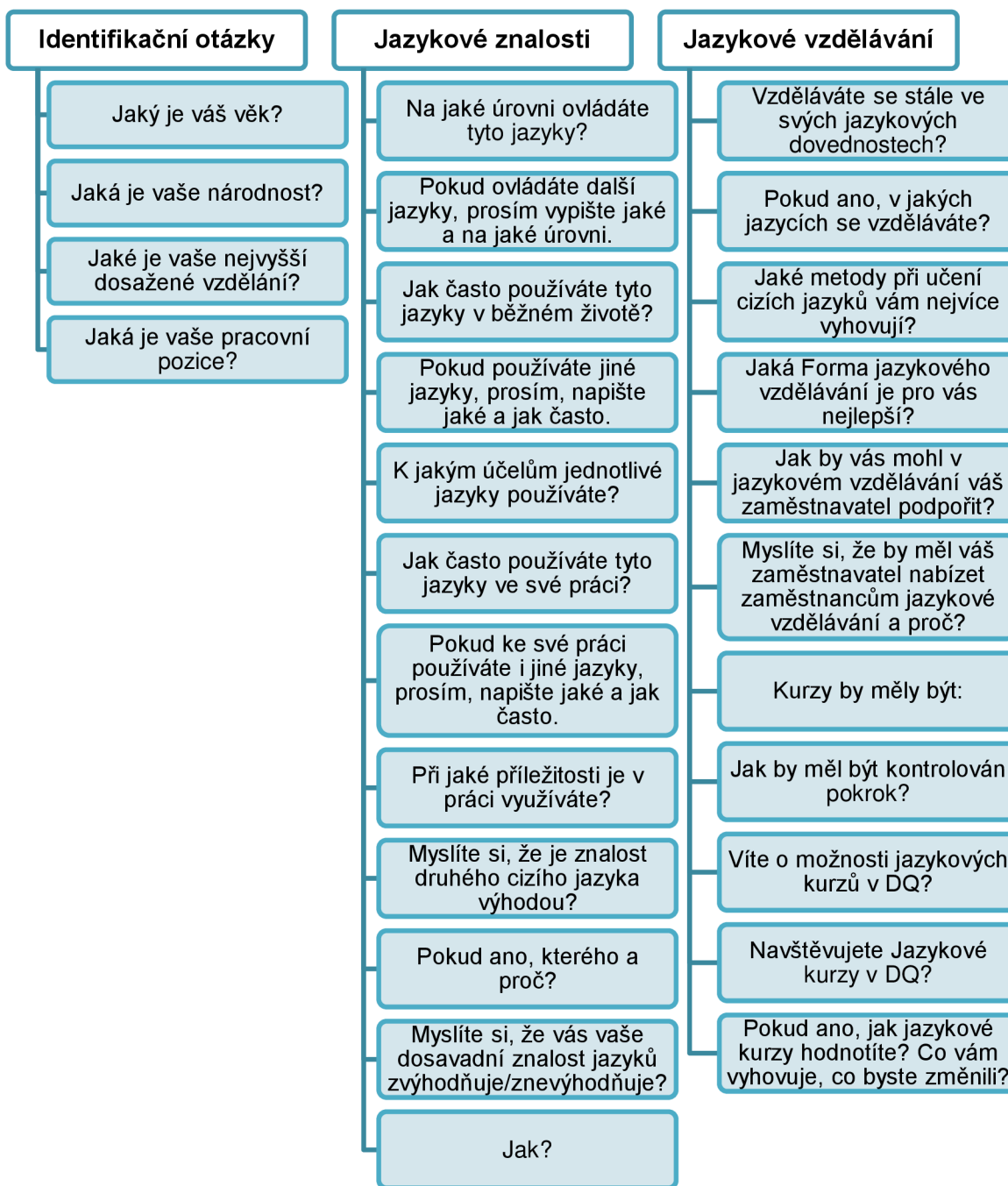
mohou žádat přes HR oddělení. Informace týkajících se kurzů lze nalézt na interním webu. Pokud zaměstnanec k výkonu své práce nezbytně potřebuje jazykovou vybavenost, kurz je pro něho zdarma. Kurzy je možné vybrat individuální či skupinové. Pokud se již zaměstnanec na kurz přihlásí je vyžadována docházka, která je sledována a pokud není dodržena musí celý kurz uhradit zaměstnanec.

### **4.3 Sběr dat**

Výzkumným vzorkem je firma Digiteq Automotive s.r.o. a její zaměstnanci, kde také probíhal sběr dat. Jednalo se o sběr primárních dat dotazníkovým šetřením. Záměrem bylo zjistit úroveň jazykových znalostí zaměstnanců a jejich další jazykové vzdělávání a na základě výsledků navrzení možného zlepšení podpory v této oblasti ze strany zaměstnavatele.

Základním souborem byli zaměstnanci firmy. Dotazník se týkal jazykových dovedností a jejich užívání v běžné pracovní náplni. Dále byl dotazník zaměřen na jazykové vzdělávání jednotlivých respondentů. Dotazník byl distribuován e-mailem zaměstnancům. Jeho výsledky byly výchozím bodem pro sestavení závěrečné analýzy jazykové politiky společnosti a k případnému návrhu na jeho zlepšení.

Dotazník byl složen z 27 otázek a byl rozdělen na 3 hlavní kategorie. 1. kategorii tvořily 4 identifikační otázky, dále následovaly otázky 5–16 týkající se znalostí jazyků a jejich užívání. Poslední kategorii tvořily otázky 17–27, které se zaměřovaly na jazykové vzdělávání zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen pomocí serveru survio.com. Schéma operacionalizace zobrazuje Obrázek 9.



**Obrázek 9:** Operacionalizace dotazníku

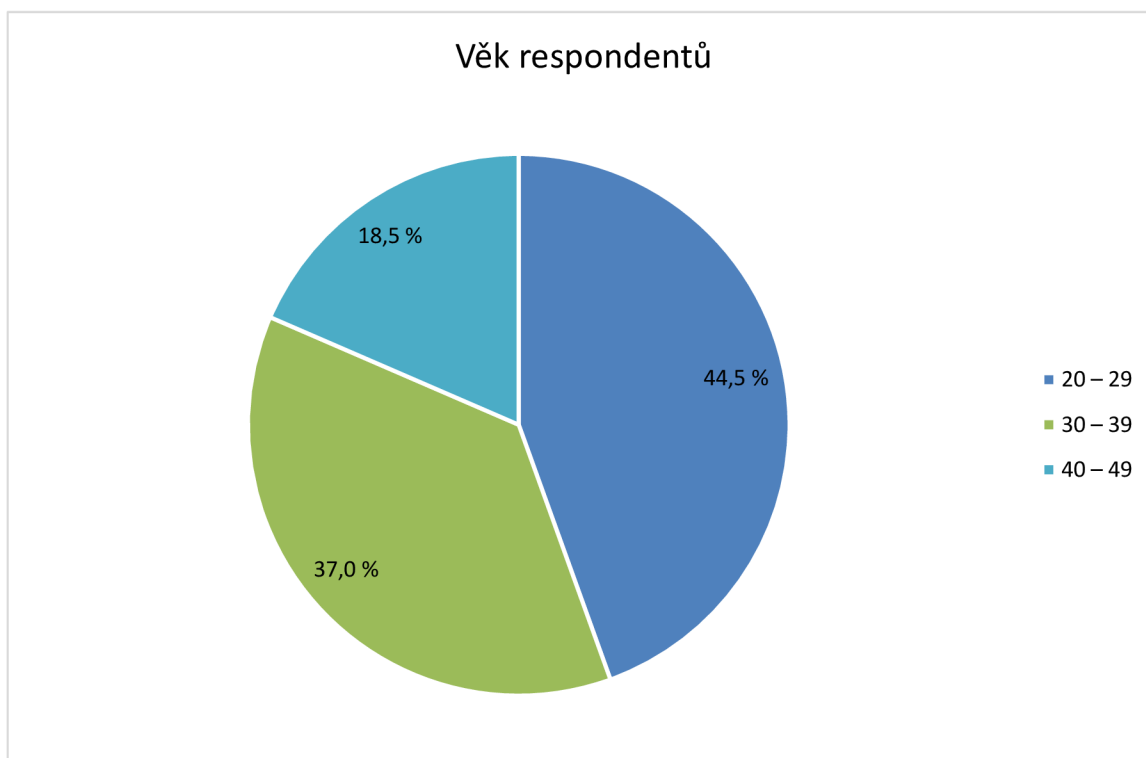
Po sestavení dotazníku proběhla jeho pilotáž. Nanečisto vyplnili dotazník 4 studenti Škoda Auto Vysoká škola. Jejich poznámky byly zpracovány a dotazník byl podle nich upraven. Po pilotáži proběhla distribuce dotazníku a sběr dat. Vyhodnocení je popsáno v následující kapitole.

## 5 Dotazníkové šetření

Následující kapitola je věnována vyhodnocení dotazníku. Sběr dat probíhal v týdnu od 20. do 26. 3. 2023. Dotazník byl distribuován prostřednictvím e-mailu a Microsoft Teams. Základním souborem byly zaměstnanci firmy Digiteq Automotive s.r.o. Výzkumu se zúčastnilo celkem 27 respondentů. Níže jsou vyhodnoceny jednotlivé odpovědi a data z výzkumu jsou zobrazena v grafech.

### 5.1 Identifikační otázky

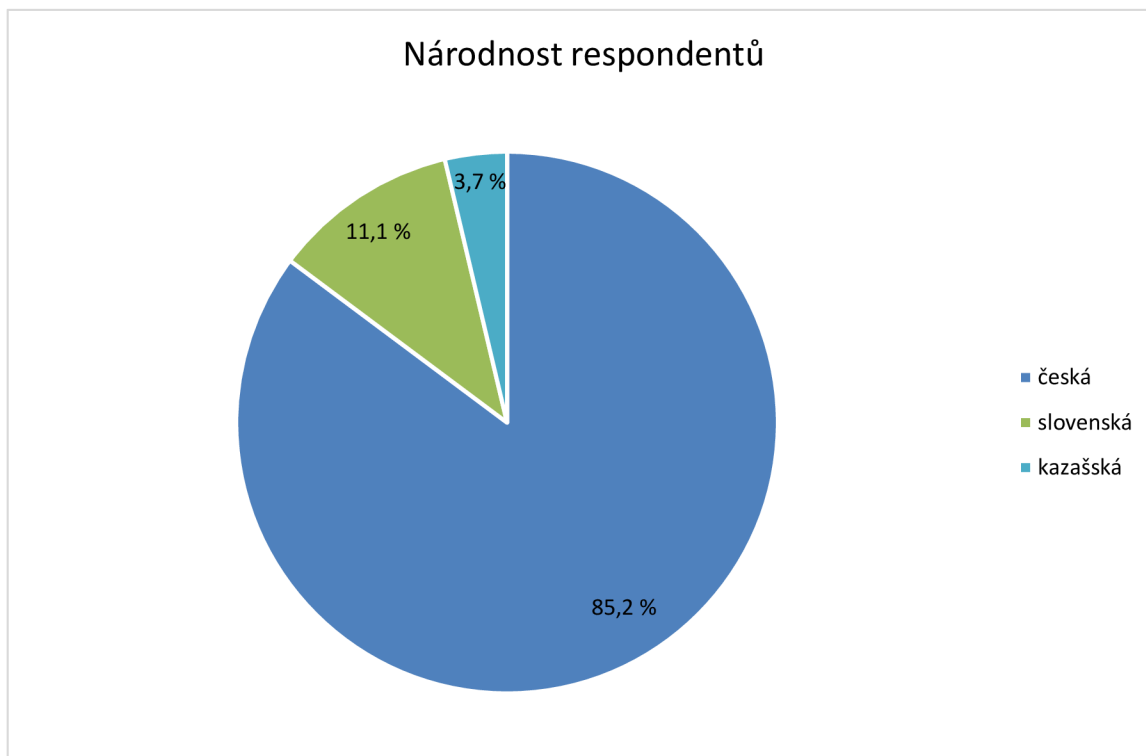
Obrázek 10 zobrazuje věkové zastoupení respondentů. Výzkumu se zúčastnili respondenti ve věku mezi 20 a 49 lety. Největší skupinu tvořili zástupci ve věku mezi 20 a 29 lety, těch bylo 44,5 %. Dále byl nejčastější věk mezi 30 a 39 lety. Tuto skupiny zastupovalo celkem 37 % dotázaných. 18,5 % respondentů bylo ve věku mezi 40 a 49 lety.



**Obrázek 10:** Věk respondentů

Struktura respondentů podle národnosti je popsána v následujícím grafu (Obrázek 11). Převážná část respondentů byla české národnosti, toto zastoupení tvořilo 84 %. Další respondenti byli národnosti slovenské a kazašské. Zastoupení těchto dvou

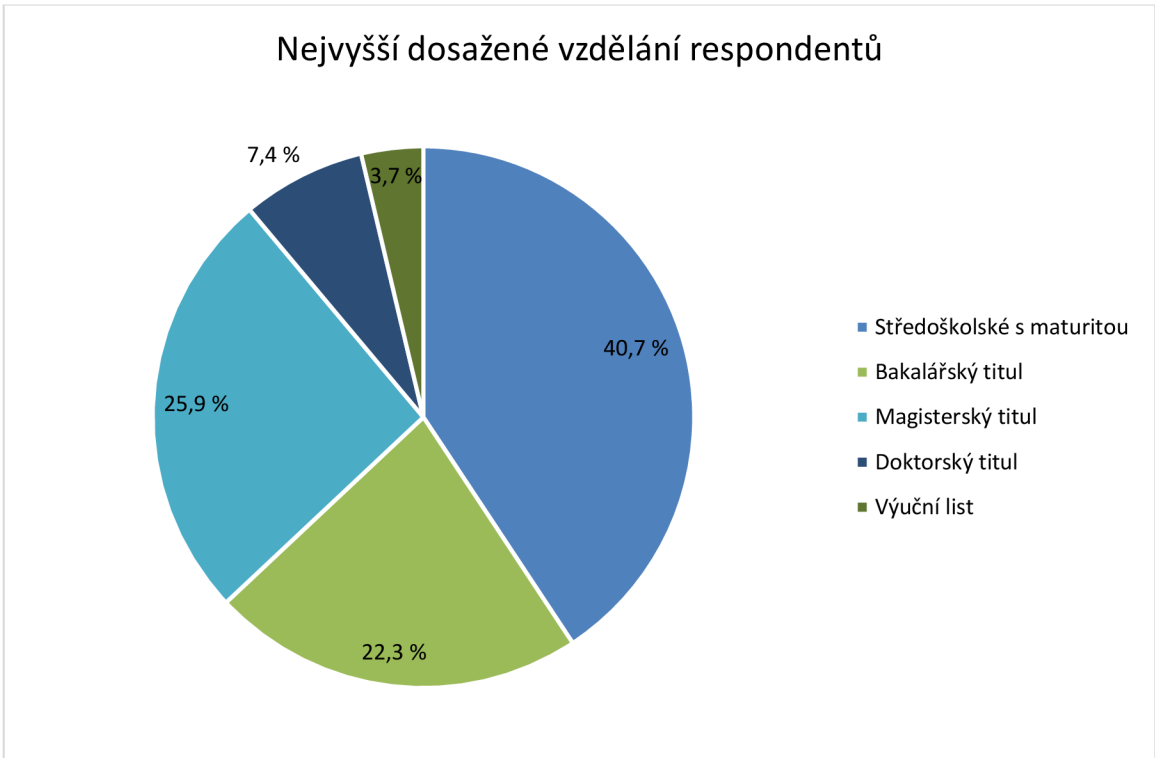
národností bylo výrazně menší. Obrázek 11 ukazuje poměr zastoupených národností v dotazníkovém šetření.



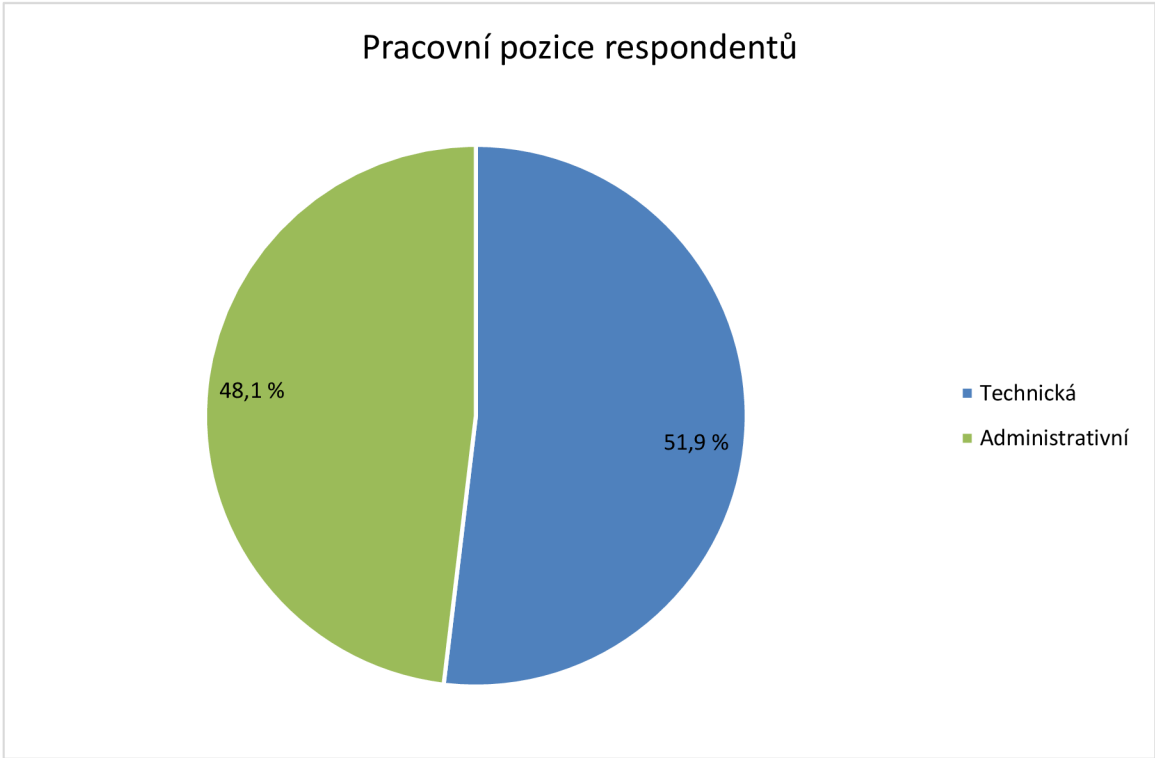
**Obrázek 11:** Národnost respondentů

Velkou část zaměstnanců tvoří lidé s vysokoškolským vzděláním. Tuto skutečnost potvrzuje následující graf (Obrázek 12). Celkem se výzkumu zúčastnilo 55,6 % osob s vysokoškolským diplomem. Nejvyšší podíl tvoří lidé s magisterským titulem, dále následují lidé s bakalářským titulem a výzkumu se také zúčastnili respondenti, kteří mají doktorský titul. Velkou část dotázaných, celkem 40,7 %, zastupují zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Tito zástupci jsou převážně techničtí pracovníci, kteří sestavují hardware sestavy pro zákazníky. 3,7 % respondentů jsou lidé, kteří mají výuční list, jedná se také o zástupce technického oboru, kteří se podílejí převážně na stavbě hardwarových stavů, na kterých později probíhá vývoj či testování jednotlivých funkcí.

Obrázek 13 znázorňuje pracovní pozice zaměstnanců. Ve firmě Digiteq Automotive s.r.o. se pracovní pozice rozdělují na administrativní a technické. Technických pracovníků je výrazně více. Poměr dotázaných byl však ve výzkumu poměrně vyrovnaný.



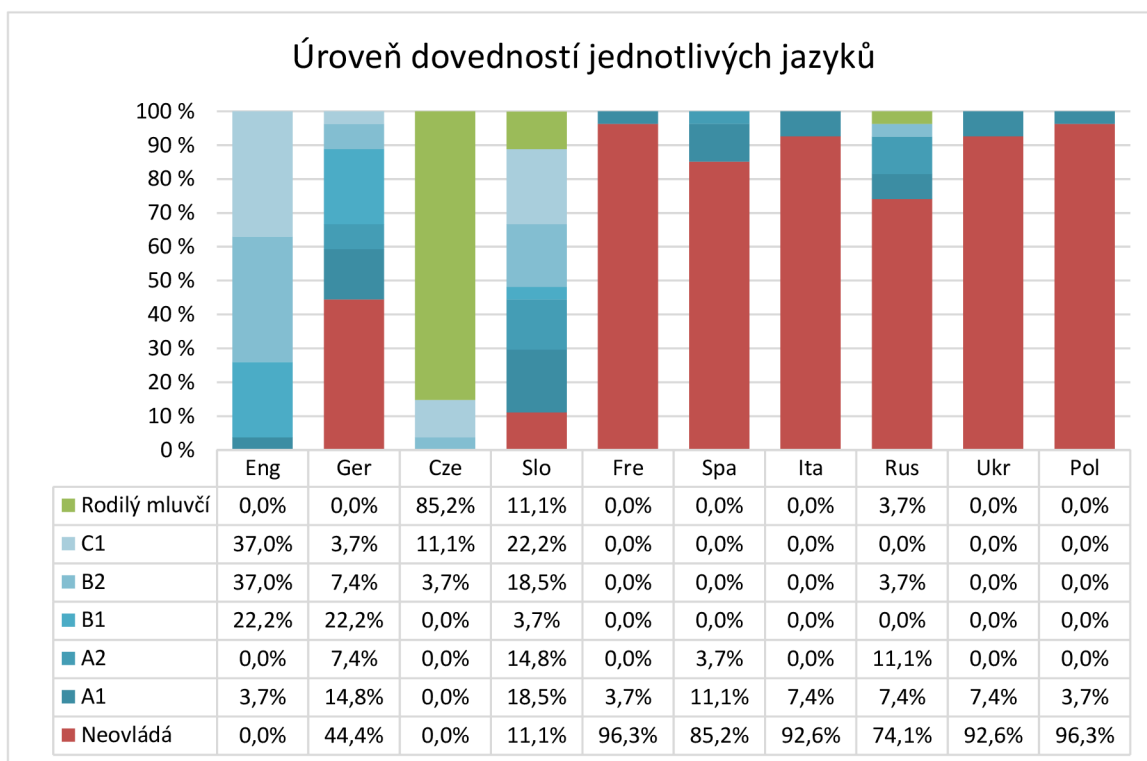
**Obrázek 12:** Vzdělání respondentů



**Obrázek 13:** Pracovní pozice respondentů

## 5.2 Otázky na jazykové znalosti

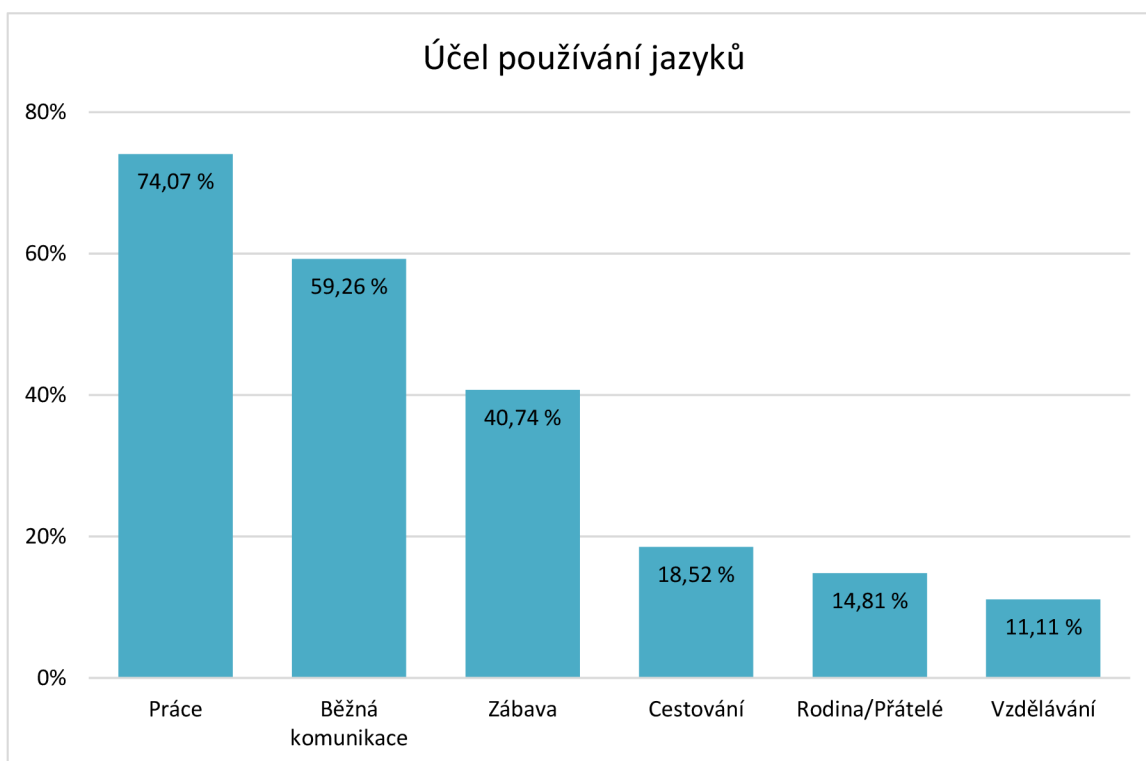
Diverzita v oblasti jazykových dovedností zaměstnanců je velmi vysoká i přes to, že většina respondentů pochází z České republiky. Jak zobrazuje Obrázek 14, celkem se mezi respondenty objevuje 10 jazyků na různých úrovních. Výsledky češtiny přesně reflektují národnost respondentů, kdy 85,2 % dotázaných uvádí češtinu jako rodný jazyk. Jazyk, který respondenti ovládají nejvíce je dle očekávání angličtina, kterou všichni dotázaní umí alespoň na základní úrovni, a však 74 % respondentů angličtinu ovládá na úrovni B2 nebo C1. Dalším často se objevujícím jazykem je němčina, kterou ovládá 55,6 % respondentů nejčastěji na úrovni B1. specifickým jazykem je slovenština, neboť je velmi podobná češtině a je složité subjektivně určit její úroveň znalosti. Dalo by se říct, že většina Čechů ovládá tento jazyk na pasivní úrovni, kdy jedna strana mluví česky a druhá slovensky, tak se dorozumí. Další jazyky, které respondenti na určité úrovni ovládají, jsou francouzština, italština, španělština, ruština, ukrajinština a polština. Ovšem znalost těchto jazyků je převážně na základní úrovni u malého procenta dotázaných.



**Obrázek 14:** Úroveň jazykových dovedností

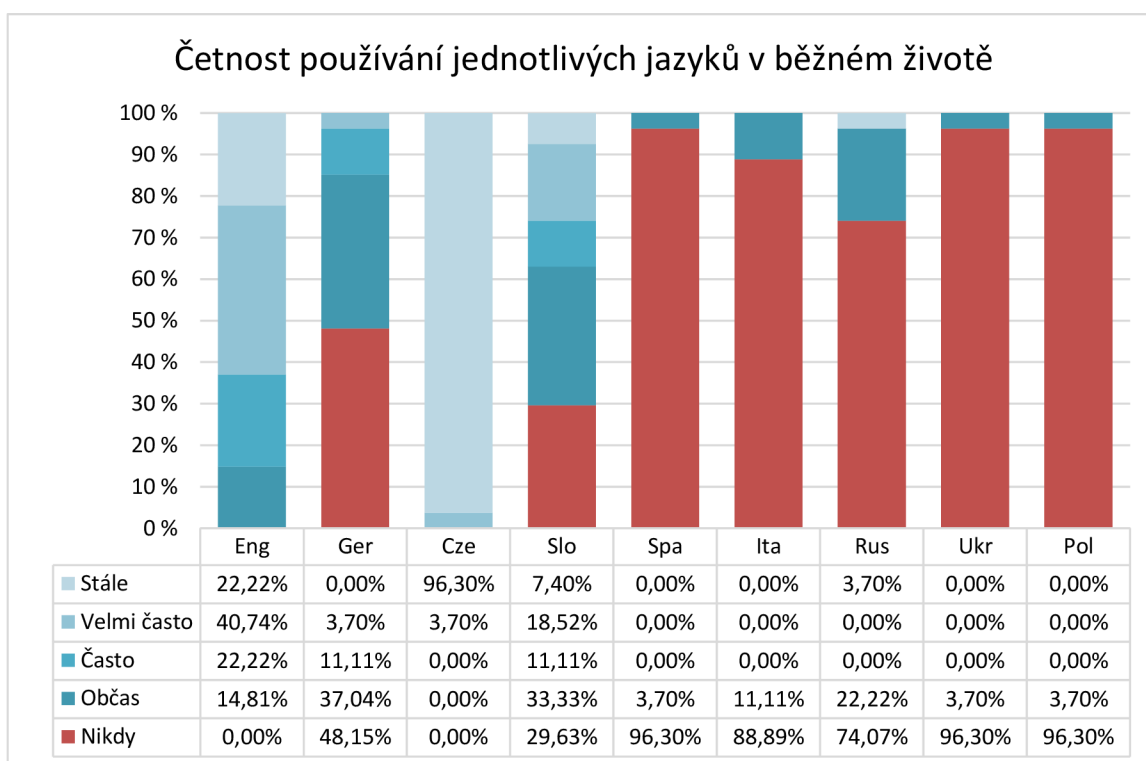


Co se týká účelu používání jazyků, měli respondenti možnost vypsát všechny možnosti v otevřené otázce. Obrázek 15 zobrazuje jako nejčastější důvod práci, kterou vybraly téměř tři čtvrtiny dotázaných. Dalším účelem je běžná komunikace, kterou odpovědělo téměř 60 % respondentů. Do této kategorie byly zařazeny odpovědi, které s běžnou komunikací souvisí a nepatří do pracovní náplně, například komunikace na internetu a podobně. Další velkou kategorií je zábava, kam byl zahrnut poslech hudby, sledování filmů či hraní her. Tato odpověď se objevila celkem ve 40,74 % odpovědí. Téměř 20 % dotázaných odpovědělo, že jazyky využívá při cestování do zahraničí, kde se bez znalosti cizího jazyka lze obejít jen obtížně. Skoro 15 % tázaných odpovědělo, že jazyky používá ke komunikaci v rámci rodiny nebo s přáteli, kteří pocházejí ze zahraničí. Poslední kategorie, která se v rámci výzkumu objevila, je další vzdělávání se v oblasti cizích jazyků. Tato odpověď zazněla v 11,11 % případů. Vzhledem k tomu, že se ale 62,96 % dotázaných nadále vzdělává v cizích jazycích, viz Obrázek 19, lze tuto odpověď považovat za nerelevantní, neboť ne všichni tuto skutečnost v dotazníku zmínili.



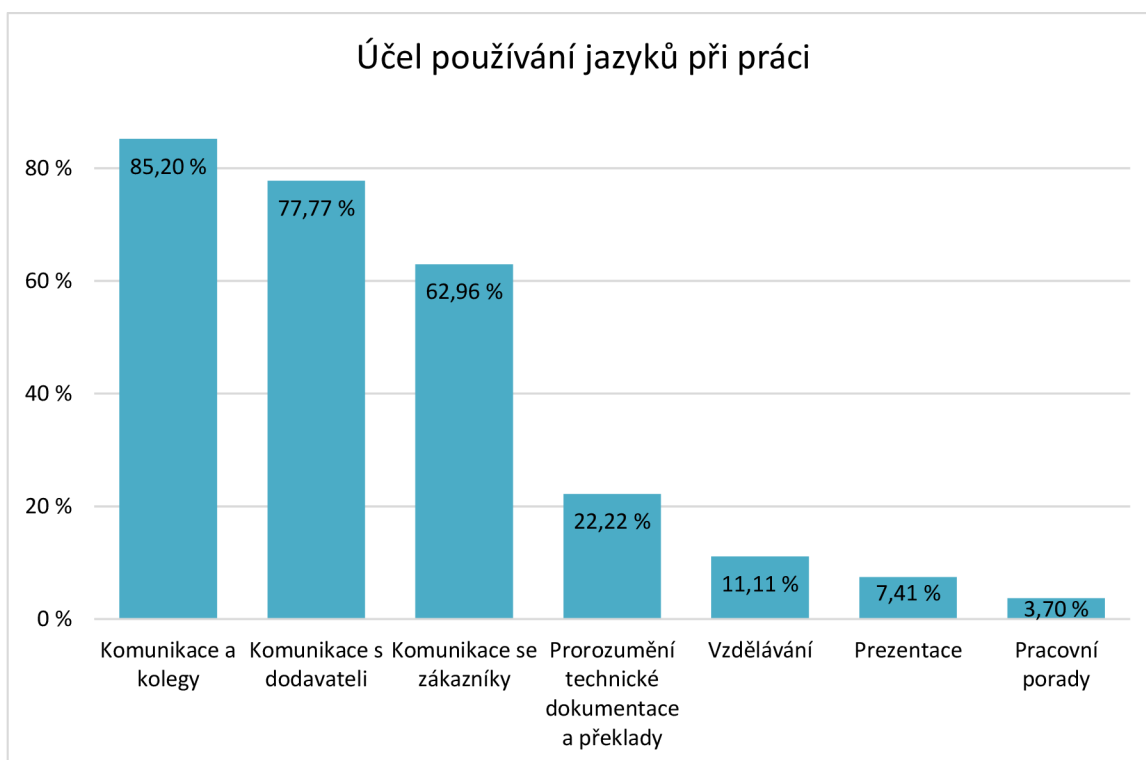
**Obrázek 15:** Účel používání jazyků

Obrázek 16 zobrazuje četnost používání jazyků v běžném životě. Dle očekávání je nejvíce používaným jazykem čeština, je to zapříčiněno faktem, že výzkum probíhal ve firmě působící v České republice a většina respondentů jsou právě Češi. Druhým nejčastěji používaným jazykem je angličtina, kterou 100 % dotázaných používá alespoň občas, ale většina ji využívá velmi často (40,74 %). Třetí nejpoužívanější jazyk je dle výzkumu slovenština, ta je využívána více než 70 % respondenty. Ale vzhledem podobnosti češtiny a slovenštiny lze předpokládat, že toto využití je spíše pasivní. Dále následuje němčina, kterou alespoň občas využívá 52 % respondentů. Vzhledem k blízkosti Německa a Rakouska a působení firem z těchto zemí na území ČR zde byla očekávaná četnost využití vyšší. Dalšími jazyky, které se v menší míře mezi respondenty objevily, byly španělština, italština, ukrajinština, polština a ruština. Právě poslední zmíněná ruština koreluje přesně i národností dotázaných, kdy 3,7 % respondentů uvedlo, že ji využívá stále. Občas tento jazyk používá 22,22 % dotázaných.



**Obrázek 16:** Četnost používání jednotlivých jazyků v běžném životě

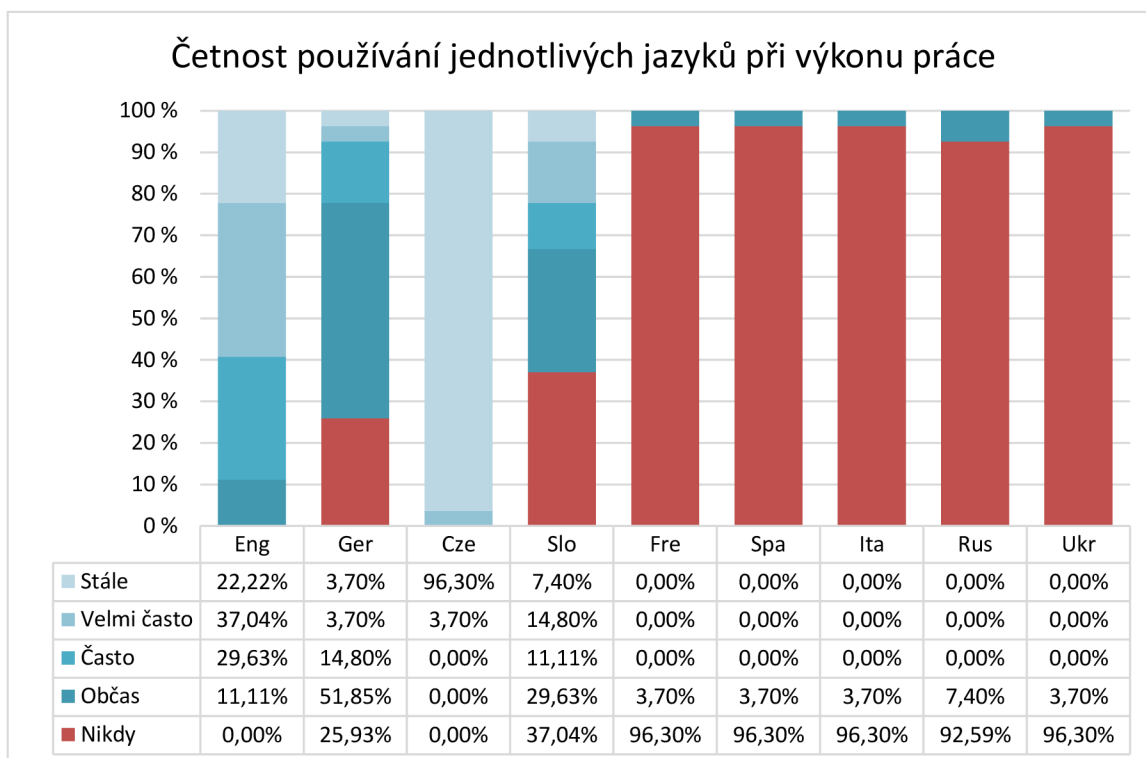
Následující otázky byly zaměřeny na využití cizích jazyků při výkonu práce. Účel využití jazyků při pracovní činnosti zobrazuje Obrázek 17. Nejdůležitějším účelem je zejména komunikace. Konkrétněji komunikace s kolegy, s dodavateli a zákazníky. Všechny druhy komunikace zazněly nejčastěji a zmínilo je více než 60 % respondentů. Další účely použití jsou porozumění technické dokumentaci a její překlady. Pak následuje vzdělávání, tuto možnost zvolili stejní respondenti, kteří navštěvují jazykové kurzy zprostředkované firmou Digiteq Automotive s.r.o. Další odpovědi byly prezentace a pracovní meetingy.



**Obrázek 17:** Účel používání jazyků při práci

Četnost používání jazyků při výkonu práce zobrazuje Obrázek 18. Nejpoužívanějšími jazyky při výkonu práce jsou čeština a angličtina. Tyto dva jazyky ke své práci používá 100 % respondentů, avšak četnost češtiny je vyšší, neboť je používána neustále nebo alespoň velmi často. Na třetím místě je němčina, kterou ke své práci používají tři čtvrtiny respondentů. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků pochází z Německa a firma patří do koncernu Volkswagen, lze vysokou četnost němčiny předpokládat. Na dalším místě byla slovenština. I v tomto případě byla předpokládaná četnost vysoká, neboť Slováci tvoří druhou největší národnost ve firmě Digiteq Automotive s.r.o. Jako další odpovědi se zde objevila francouzština,

španělština, italština, ruština a ukrajinština. Ovšem tyto jazyky se objevili jen v malém procentu odpovědí.



**Obrázek 18:** Četnost používání jednotlivých jazyků při výkonu práce

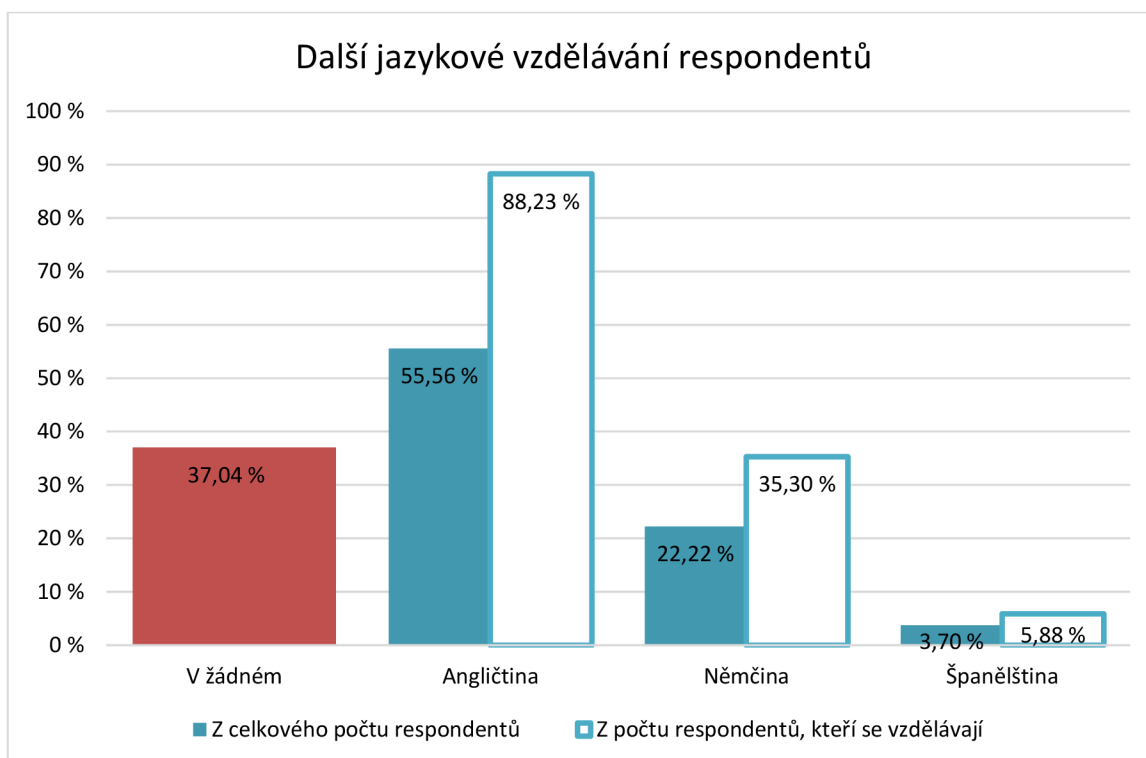
Každý respondent uvedl, že znalost cizího jazyka je výhodou. Nejdůležitějšími cizími jazyky v prostředí České republiky jsou dle respondentů angličtina a němčina. Jako důvod výběru angličtiny bylo nejčastěji uvedeno, že se jedná o univerzální jazyk, který je používán ve většině částí světa. I v rámci komunikace napříč firmou je dobré angličtinu umět, neboť se s ní lze domluvit s kolegy ze zahraničí, zákazníky či dodavateli. Respondenti dále uváděli, že většina technické dokumentace, která je používána ve firmě, je vedena právě v angličtině. Důvod, proč je němčina výhodou, byl uváděn nejčastěji český trh práce, na kterém působí řada německých firem a znalost tohoto jazyka tak může být důležitá pro získání zaměstnání. Z odpovědí dále vyplynulo, že němčina je hned po angličtině druhý nejpoužívanější jazyk napříč různými odvětvími a její znalost je tak tedy velkou výhodou zejména v oblasti Automotive a zejména pak v rámci koncernu VW.

11,11 % procent dotázaných uvedlo, že dosavadní úroveň znalosti cizích jazyků je limituje. Jako důvod uvedli, že nedostatečnou znalost němčiny kompenzují domluvou v angličtině a tím pádem je to omezení. Dalším důvodem je nejistota komunikace v cizím jazyce, která pak vytváří stres. Další odpovědí bylo, že znalost

jazyků je dnes již nutnost, která nepřináší žádné výhody. Většina dotázaných ale uvedla, že dosavadní znalosti jazyka je zvýhodňují. Nejčastěji zaznělo, že zvýhodnění je právě na trhu práce, kde je v dnešní době znalost cizích jazyků důležité k získání pracovní pozice a v některých případech zaznělo, že bez znalosti cizího jazyka by respondenti nebyli schopni vykonávat současnou práci. Dále pak je to velká výhoda v možnosti komunikace a porozumění více lidem z různých zemí světa. V jenom případě byla odpověď, že tato znalost může člověku přinést i vyšší společenský status.

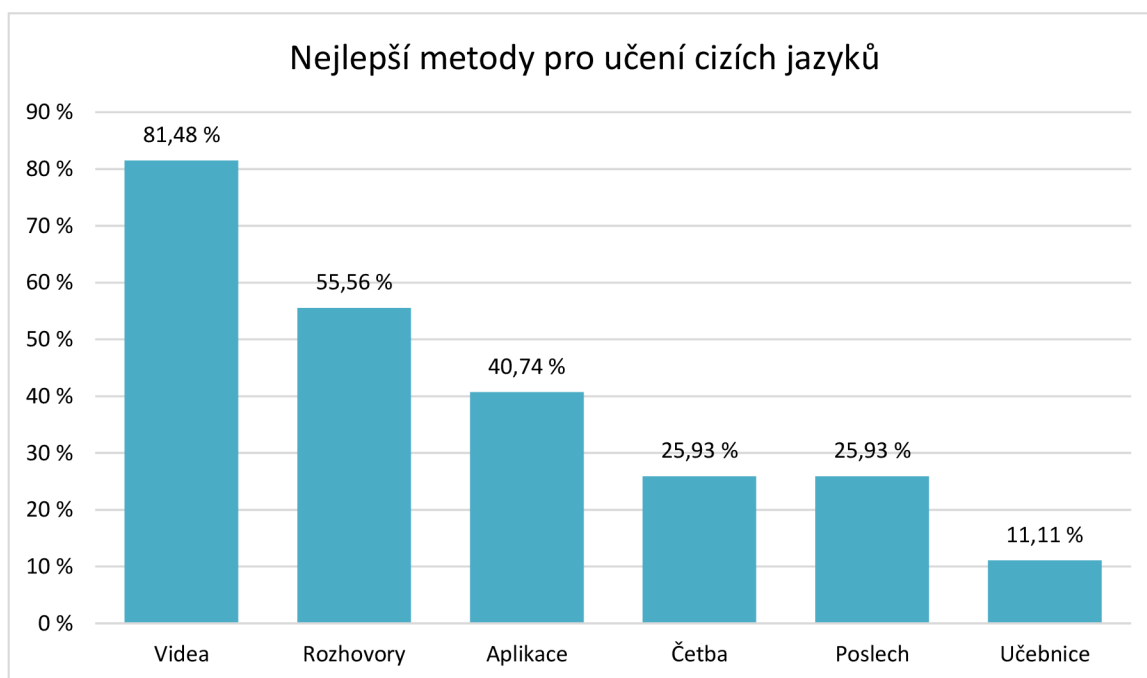
### 5.3 Otázky na jazykové vzdělávání

Třetí část dotazníku byla zaměřena na jazykové vzdělávání. Výzkum odhalil, že v dalším jazykovém vzdělávání pokračuje 62,96 % respondentů. I přesto, že množství jazyků, které respondenti ovládají, je vysoké, konkrétně 10 jazyků. V současné době se ale vzdělávají pouze ve třech cizích jazycích (Obrázek 19). Nejvíce pokračuje vzdělávání v jazyce anglickém, ve kterém se vzdělává více než polovina všech dotázaných a téměř 90 % osob, které pokračují v jazykovém vzdělávání. I přes vysokou četnost používání němčiny v pracovním či běžném životě se v ní v současné době zdokonaluje pouhých 22,22 % všech dotázaných. Posledním jazykem, ve kterém se respondenti vzdělávají, je španělština.



**Obrázek 19:** Jazykové vzdělávání

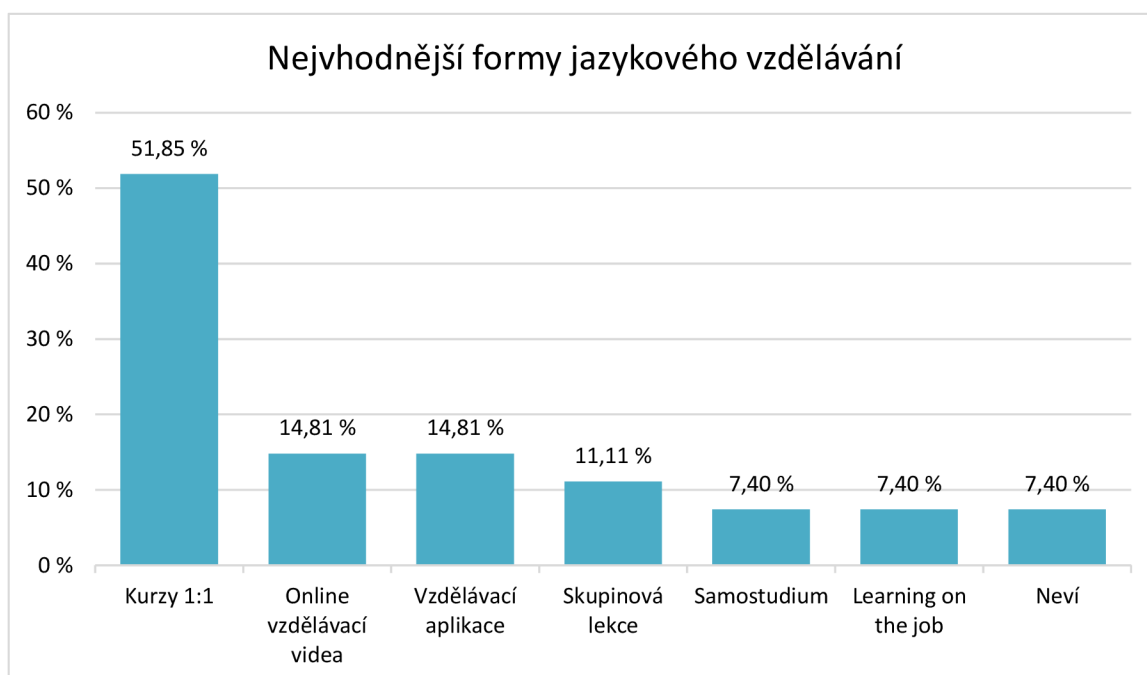
Další otázky dávaly respondentům prostor, aby vyjádřili, jaké metody a formy pro učení cizích jazyků jim nejvíce vyhovují. Obrázek 20 ukazuje, že nejlepší metodou pro učení jsou videa. Do této kategorie jsou zahrnuty internetová online videa, zpravodajství a reportáže a také sledování filmů v originálním znění. Druhou nejlepší metodou jsou rozhovory a komunikace na denní bázi, která vede ke zlepšování jazykové úrovně. Obě zmíněné metody označila více než polovina respondentů jako ty nejlepší. Třetí místo v nejlepších metodách učení cizích jazyků obsadily aplikace. Do této odpovědi byly kromě různých mobilních aplikací zahrnuty také počítačové či mobilní hry. Čtvrtina respondentů uvedla, že mezi nejlepší metody patří také četba či poslech. Pod pojmem četba je zahrnuta četba literatury, zpravodajství či internetových fór. Poslech obsahuje jak mluvené slovo, tak i hudbu. Nejméně krát byly zmíněné učebnice pro studium cizích jazyků. Lze předpokládat, že na pokročilejších jazykových úrovních už nejsou učebnice s gramatikou tak důležité, neboť je důležitější použít jazyk v praxi a tím posouvat svoji úroveň výše. Učebnice jsou vhodné pro počáteční fáze studia nových cizích jazyků.



**Obrázek 20:** Metody učení cizích jazyků

V další otázce měli respondenti uvést, jaká forma jazykového vzdělávání je pro ně nejvhodnější. Výsledky zobrazuje Obrázek 21. Jako nejvhodnější formu uvádí 52 % respondentů kurzy s lektorem, kdy je přítomen pouze jeden student. V porovnání se skupinovými lekci se jedná o velký rozdíl, neboť skupinové lekce zmínilo pouhých

11 % dotázaných. Jako další vhodné formy jsou uvedeny online vzdělávací videa nebo vzdělávací aplikace typu Duolingo. Obě tyto odpovědi zvolilo shodně téměř 15 % respondentů. Poslední tři odpovědi zmínilo shodně 7,4 % respondentů. Zaznělo samostudium, kdy je dle respondentů nejlepší, pokud se vzdělávají sami, vlastním tempem a používají formy, které jim nejvíce vyhovují. Další odpovědí je „learning on the job“, čímž je myšleno, že nejlepší je, když se jazykové dovednosti používají v praxi a tím pádem se také zlepšují.

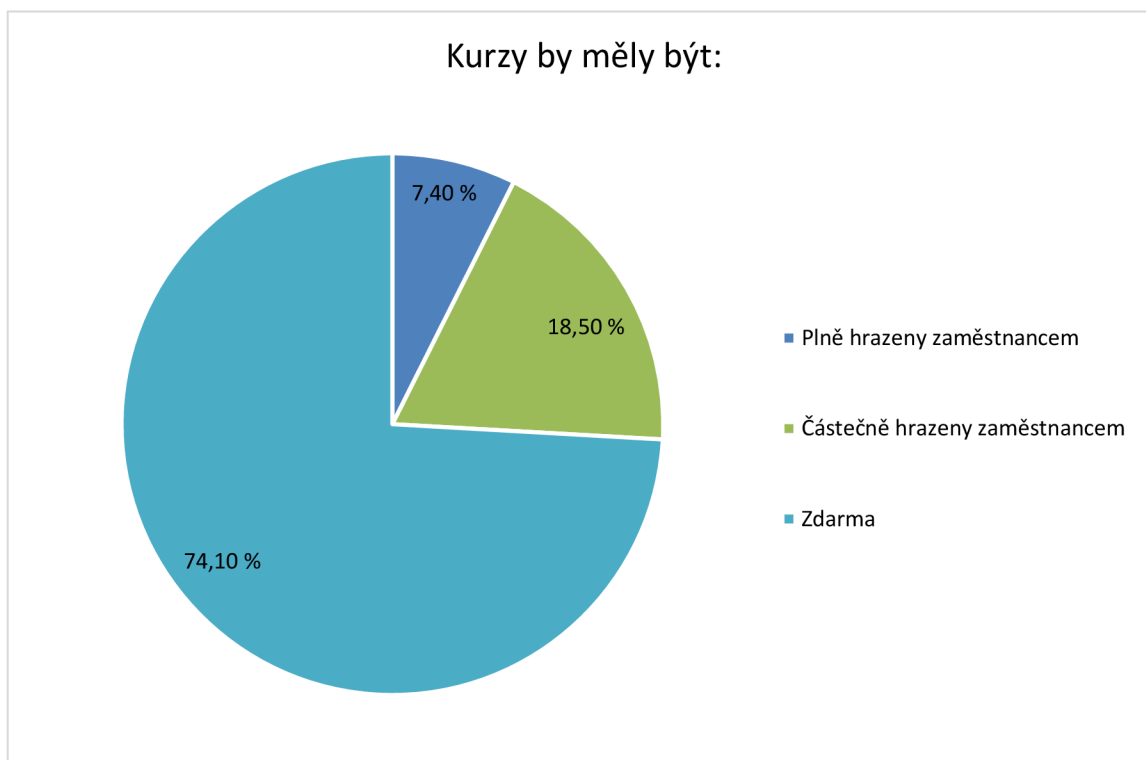


**Obrázek 21:** *Formy jazykového vzdělávání*

Poslední otázky byly zaměřeny na vzdělávání na pracovišti a podporu ze strany zaměstnavatele. 74,07 % respondentů si myslí, že zaměstnavatel by měl podporovat své zaměstnance a nabízet jim jazykové vzdělávání. Důvodem je nutnost jazykové znalosti k výkonu práce. Pokud zaměstnanci dobře ovládají jazyk, vrhá to také pozitivní světlo na firmu jako takovou například při vedení obchodních jednání a pomáhá to k rozvoji vztahů s kolegy, zákazníky či dodavateli. Zároveň se jedná o benefit, který by mohl přilákat potenciální zájemce o zaměstnání. 18,52 % dotázaných považuje nutnost nabídky jazykového vzdělávání ze strany zaměstnavatele pouze v případě, pokud je to pro firmu důležité a zaměstnanec tuto dovednost ke své práci nezbytně potřebuje. Pouhých 3,7 % respondentů si myslí, že by zaměstnavatel tuto možnost nabízet neměl.

Na otázku, jak by měl zaměstnavatel podporovat zaměstnance v jazykovém vzdělávání, bylo nejčastěji odpovězeno, že jazykovými kurzy. Tuto možnost by ocenilo 48 % respondentů. Ovšem většina z nich preferuje formu 1:1 před skupinovými lekce. Zazněla i odpověď, aby zaměstnavatel dal zaměstnanci volnou ruku s výběrem kurzu a pouze ho finančně podpořil. Téměř 30 % dotázaných zodpovědělo, že je se současnou nabídkou spokojena, ale polovina z nich zmínila, že na tyto kurzy nemají dostatečné množství času, neboť mají příliš mnoho práce, a tak nemohou kurzy navštěvovat. V pouhých 3,7 % odpovědí zaznělo, že není potřeba, aby zaměstnavatel jakkoli podporoval jazykové vzdělávání zaměstnanců.

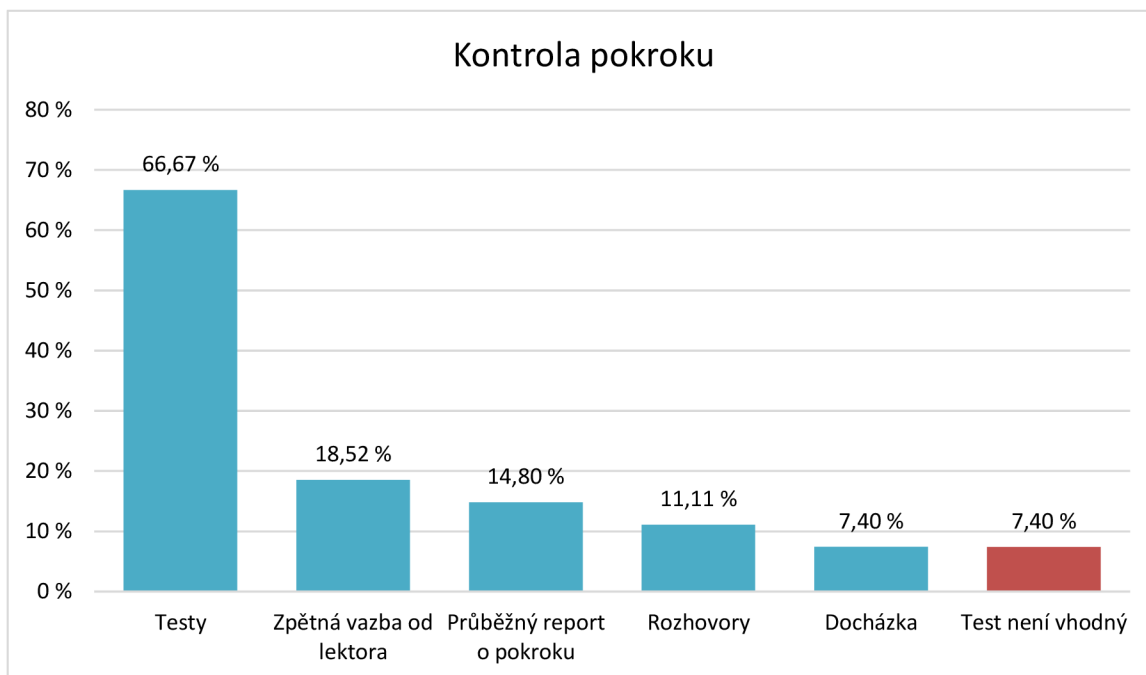
Jak zobrazuje Obrázek 22, většina dotázaných si myslí, že kurzy by měly být zdarma, tudíž plně hrazeny zaměstnavatelem. 18,5 % odpovědí ale navrhuje, aby část finančních nákladů byly přeneseny na zaměstnance. Právě finanční zatížení kurzů může přispět ke zvýšení motivace v dalším vzdělávání. Respondenti, kteří si myslí, že by zaměstnavatel neměl podporovat zaměstnance v jazykovém vzdělávání, v této otázce odpověděli, že kurzy by měly být plně hrazeny zaměstnancem.



**Obrázek 22:** Platba kurzů



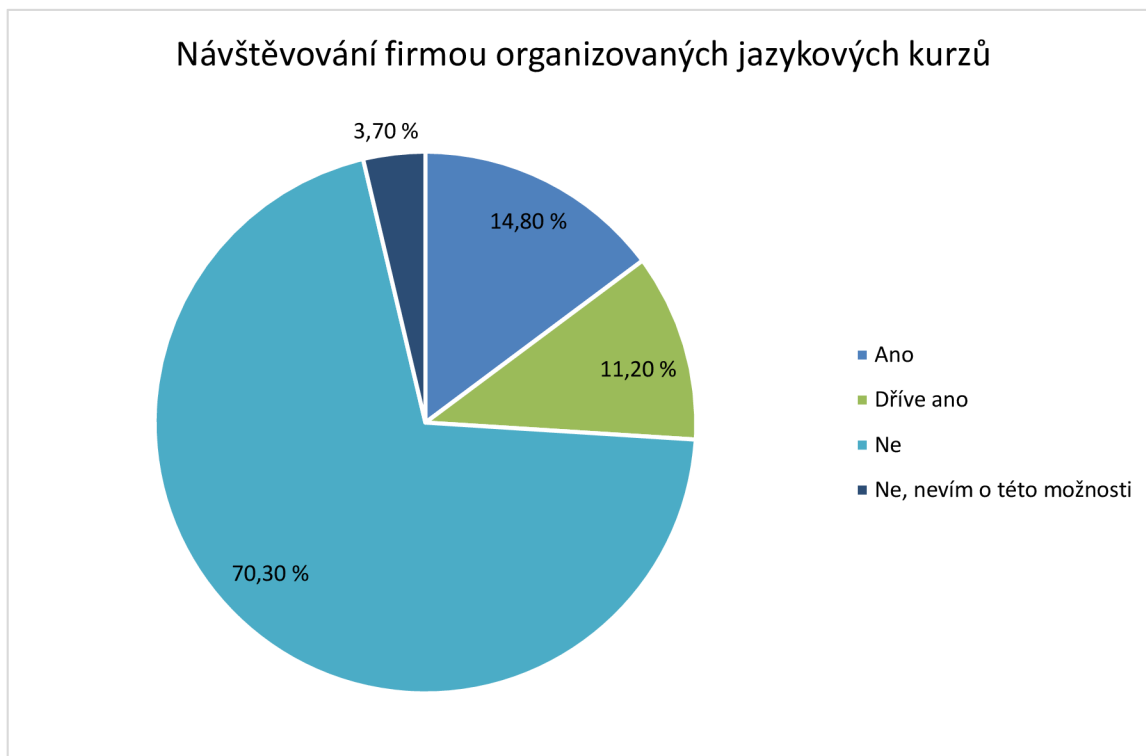
Výsledky otázky na to, zda a jak by se měl kontrolovat pokrok nejvíce krát zaznělo, že prostřednictvím testů. Tento typ kontroly zvolil 66,67 % respondentů, ale naopak 7,4 % odpovědí bylo, že testy jako prostředek kontroly nejsou vhodné, neboť mohou stresovat a také odradit od navštěvování jazykových kurzů. Na druhém a třetím místě se umístily odpovědi, že lektor by měl poskytovat zpětnou vazbu či poskytovat průběžný report pokroku a studenti by tak věděli, jak se zlepšují a na co se mají nadále zaměřit. Tyto dvě odpovědi nejčastěji zvolili respondenti, pro něž nejlepší formou vzdělávání je kurz 1:1. 11,11 % dotázaných věří, že nejlepší by bylo kontrolovat pokrok prostřednictvím pravidelných rozhovorů na různá témata, ale nejlépe v oblastech týkajících se práce a z toho by pak byla dána zpětná vazba. Pro 7,4 % respondentů není nutná kontrola pokroku, ale pouze by měla být kontrolována docházka, aby nebyly zbytečně plýtvány finanční prostředky firmy.



**Obrázek 23:** Kontrola pokroku

Co se týká návštěvy jazykových kurzů, tak většina respondentů tuto možnost v současné době nevyužívá. 3,7 % respondentů o této možnosti ve firmě ani neví. 70 % respondentů a kurzech ví, ale nenavštěvuje, v malém procentu byl jako důvod uveden, že kurzy jsou již plně obsazené. 11 % respondentů kurzy dříve navštěvovalo. Jako důvod ukončení nejčastěji zaznělo, že jim chybí respekt ke kurzů ze strany zaměstnavatele a v mnohých případech se nemohli zúčastnit, neboť měli pracovní meeting či poradou. Dalším důvodem byla nevyhovující online

výuka a poté již respondent nenavázal. V jednom případě nebyla vyhovující lektorka a respondent se rozhodl ukončit a pokračovat ve vzdělávání sám.



**Obrázek 24:** Navštěvování jazykových kurzů

Celkově se dá říct, že zaměstnanci by o jazykové kurzy a vzdělávání zprostředkované zaměstnavatelem zájem měli, neboť velké procento se nadále v jazycích vzdělává. Je zde ale prostor pro vylepšení a změnu, která bude zaměstnancům více vyhovovat.

## 6 Focus group

Focus group je kvalitativní metoda výzkumu. V tomto případě je účelem doplnit dotazníkové šetření o kvalitativní data. Z výsledků pak budou navrženy případné zlepšení zkoumané problematiky. Focus group se zúčastnili celkem tři respondenti a byli dotázáni na vybrané otázky z dotazníku, aby byl získán hlubší vhled do problematiky. Dále pak respondenti byli dotázáni na další doplňující otázky. Všichni dotázaní jsou zaměstnanci firmy Digiteq Automotive s.r.o. a pracují na rozdílných pozicích.

Focus group se konala v sídle firmy Digiteq Automotive s.r.o. 17.4.2023. Všichni respondenti byli dopředu seznámeni se zkoumanou problematikou. Všichni zúčastnění dopředu vyplnili dotazník, ovšem jejich odpovědi nejsou součástí předchozího šetření.

### 6.1 Výsledky focus group

V následující tabulce (Tabulka 3) jsou představeni jednotliví respondenti a jejich pracovní pozice. Všichni respondenti jsou uvedeni anonymně. Jména byla anonymizována a respondenti byli označeni písmeny pro orientaci v popisu výsledků. Při focus group byly postupně procházeny otázky z dotazníku, které byly rozšířeny právě o komentář respondentů ohniskové skupiny. Celá focus group probíhala přibližně jednu hodinu.

**Tabulka 3:** Respondenti Focus Group

Označení respondenta	Pracovní pozice
Respondent A	Projektový manažer
Respondent B	Technický pracovník
Respondent C	Administrativní pracovník

Moderátor započal diskusi položením otázky, jaké jazyky v rámci firmy a pracovní náplně jsou nejdůležitější. Jako první si slovo vzal respondent C, který ze své pozice jako nejdůležitější vidí vedle češtiny angličtinu. Zejména kvůli tomu, že jedná se zahraničními dodavateli. Komunikace ve velké míře probíhá v angličtině. Zároveň je z jeho hlediska dále důležitým jazykem němčina, kterou komunikují někteří dodavatelé, ale rozhodně v mnohem menší míře než angličtina. Respondenti A a B s touto skutečností souhlasí a však Subjekt A ze svého pohledu projektového manažera staví němčinu na stejnou úroveň jako angličtinu, neboť jeho projekt

probíhá u strategického partnera v Německu a celý jeho tým tak komunikuje převážně německy.

Další položená otázka byla, zda je pro ně znalost druhého jazyka výhodou a zda je tato znalost nějak zvýhodňuje. Všichni tři se shodli, že znalost jakéhokoli dalšího jazyka je velkou výhodou. Respondent A ale dodává: „*Nedostatečná znalost může člověka limitovat a pak se uchyluje k omezování komunikace či k přechodu na použití jazyka, který ovládá lépe*“. Jako příklad uvádí právě některé kolegy, kteří s ním v Německu pracují a jejich znalost němčiny je malá, a tak přechází ke komunikaci v angličtině či se domluví s jiným kolegou, aby problém řešil místo nich. S tímto výrokem ostatní souhlasili a respondent B ještě dodal, že podobný problém nastává i u technické dokumentace, která je většinou psaná anglicky a kolegové, kteří nedostatečně ovládají tento jazyk, tak prosí kolegy, aby to místo nich přeložili.

Respondenti A a C se nadále vzdělávají v jazykových dovednostech. Respondent C v angličtině v rámci kurzů, které jsou zprostředkovány firmou a respondent A v němčině, ale ne v rámci firmy. Na otázku, proč nevyužívá firemních kurzů odpověděl, že dříve se těchto kurzů účastnil, ale nevyhovoval mu vyučující a forma kurzu. Výuka probíhala online a respondent v tom neviděl žádnou přidanou hodnotu. Dále uvádí, že na to nebyl dostatečný prostor v zaměstnání a několikrát tak z časových důvodů musel vynechat lekci. Z těchto důvodů se rozhodl kurzy ukončit a pokračovat ve vzdělávání sám ve svém volném čase. Respondent B se v současné době v jazyce nevzdělává, ale o možnostech kurzů v rámci firmy ví a uvádí, že v současné době tato skutečnost není pro něho prioritou a je omezen svojí časovou kapacitou. Všichni tři se ale shodují, že je určitě vhodné, aby zaměstnavatel podporoval další vzdělávání zaměstnanců.

Na otázku ohledně nejvhodnějších metod výuky respondent B uvádí, že je pro něho nejlepší, když se učí při práci. To znamená, že při čtení technické dokumentace či při komunikaci s kolegy. S tímto souhlasí respondenti A i C. Respondent A doplňuje, že si rád vzdělávání doplňuje samostudiem, například čtením knih či poslechem hudby. V rámci kurzového vzdělávání uvádí, že mu nejvíce vyhovuje forma 1:1, kdy s lektorem vedou konverzaci a simulují nějakou situaci a on musí reagovat. Uvádí, že je to pro něho ten nejlepší způsob, neboť ho to dostává mírně pod tlak a musí se naučit rychle reagovat. Doplňuje, že tímto způsobem se učí nejrychleji. Respondent

C uvádí, že v rámci kurzů angličtiny jich sedí na vyučovací hodině až 10. Říká, že ne vždy je tento způsob ideální, ale že mu vyhovuje, jak se všichni doplňují a vedou mezi sebou simulované rozhovory. Na doplňující otázku, jaké další možnosti vzdělávání by bylo vhodné v rámci firmy doplnit, respondent A odpovídá: „*Bylo by vhodné vybraným zaměstnancům, kteří ke své práci jazyk opravdu potřebují, zajistit krátkodobé stáže u zahraničních partnerů, kde by mimo získávání know-how probíhalo i intenzivní jazykové vzdělávání*“. Respondent C uvádí, že by mohlo být vhodné pořádání neformálních setkání se zahraničními kolegy, tato setkání by mohla přispět nejen ke zlepšení pracovního kolektivu, ale také ke zlepšení komunikace.

Dále se respondenti shodují na tom, že na platbě za kurz by se měl zaměstnanec částečně finančně podílet. Jako důvod všichni uvedli, že by to fungovalo jako motivace k účasti na kurzu a nevynechávat hodiny. Dále by to také byla větší motivace pro zaměstnance, aby se daný jazyk naučili.

Na otázku ohledně kontrolování pokroku respondent B odpovídá, že vzhledem k tomu, že se kurzů neúčastní, tak nemůže hodnotit. Myslí si ale, že testování je sice možná nejrelevantnější metoda, ale zároveň může odrazovat od účasti na kurzech. Respondent C uvádí: „*Pokrok by měl být kontrolován neformálně a bylo by vhodné, aby lektor průběžně účastníkům dával zpětnou vazbu a díky ní budou zaměstnanci vědět, na jakou problematiku se zaměřit*“. Uvádí, že by ale rozhodně neměly plynout žádné konsekvence, pokud je pokrok minimální. S tímto výrokem ale nesouhlasí respondent A. Ten uvádí: „*Pokud je pro zaměstnance důležité, aby cizí jazyk pro výkon své práce ovládali, měl by být kladen důraz na pokrok a motivace ke zlepšování se*“. Uznává, že testování není úplně nejvhodnější forma zkoušení, ale navrhuje, aby byly prováděny pravidelné rozhovory s lektory, kteří poté sdělí svojí zpětnou vazbu zaměstnanci i jeho nadřízenému.

## 7 Diskuse a doporučení

Provedená analýza dat přispěla k odhalení problémů týkajících se jazykové politiky a managementu jazykového vzdělávání ve firmě. Dalším zjištěním byla celková jazyková vybavenost zaměstnanců firmy Digiteq Automotive s.r.o. Následující kapitola se proto věnuje diskusi a hodnocení získaných dat. Obsahuje také několik doporučení, které by vedly ke zlepšení jazykové situace napříč firmou a zlepšení komunikace zaměstnanců.

Výzkum odhalil, že úroveň angličtiny je velmi vysoká a většina z dotázaných ji ovládá na úrovni B2 či C1. U němčiny je tato znalost výrazně nižší. Přitom z výsledků plyne, že němčina je pro většinu zaměstnanců téměř stejně důležitá jako angličtina. V některých případech je dokonce znalost němčiny tou nejdůležitější, neboť výkon práce probíhá v Německu přímo u obchodního partnera. Jak již zaznělo v rámci focus group, v tomto případě je nutné, aby tito zaměstnanci měli úroveň němčiny na velmi vysoké úrovni a jejich další vzdělávání tak bylo podporováno. V rámci těchto projektů se nabízí řešení, aby zaměstnanci jezdili k obchodnímu partnerovi na stáže, kde budou jednak poznávat aktuální řešenou problematiku a také se budou intenzivně vzdělávat v němčině. Díky tomu se tak zmenší jazyková bariéra a probíhající projekty tak budou moci probíhat bez větších jazykových problémů.

Z výzkumu dále vyplynulo, že nejčastěji používanými jazyky jsou kromě češtiny také angličtina a němčina. Právě tyto dva cizí jazyky mohou způsobovat problémy a překážky a je nutné, aby se u zaměstnanců zlepšovala úroveň jejich znalostí. Zejména pak u zaměstnanců, kteří tyto jazyky potřebují ke své práci. Z tohoto výsledku je tedy vidět, že rušení výuky druhého cizího jazyka na školách, jak je v současnosti zamýšleno MŠMT, není vhodným řešením, neboť v dnešní době je znalost dvou cizích jazyků velmi důležitá. Z výzkumu následně vyplynulo, že lidé s nižší úrovní jazyka pak nechávají vést diskusi někoho jiného, což způsobuje nepříjemnosti, problémy a zároveň to může působit neprofesionálně v očích obchodního partnera. Stejný problém pak nastává při studování a překládání technické dokumentace, kdy zaměstnanec s nižší úrovní jazyka přenechává tuto práci někomu jinému. V tomto případě by se jako řešení nabízelo, aby byl v každém

týmu vždy určen jeden člen, který bude zodpovědný za překlad a vysvětlení dokumentace ostatním členům týmu.

Data výzkumu ukazují, že většina zaměstnanců se nadále vzdělává ve svých jazykových dovednostech. Je tedy dobře, že firma tuto skutečnost podporuje. Ale jak naznačují výsledky, je zde prostor pro zlepšení výuky kurzů ze strany agentur, neboť někteří zaměstnanci svoji účast na vzdělávacích kurzech vzdali, kvůli nevyhovujícím podmínkám. Online formu kurzů vnímají respondenti jako nevyhovující a z toho hlediska by bylo dobré přehodnotit, zda od této formy úplně neupustit. V současné době jsou nabízeny formy kurzů 1:1 a skupinové. Ukázalo se, že spíše vyhovuje forma 1:1. Vzhledem k časové náročnosti ale nelze touto formou vyučovat ve 100 procentech případů a měla by být tato forma nabízena a doporučena zaměstnancům, kteří intenzivně znalost cizího jazyka ke své práci potřebují. Ohledně skupinových kurzů by bylo vhodné zahrnovat převážně simulované situace, které se zaměřují na schopnost rychle reagovat a orientovat se, neboť dle dat je tento způsob pro respondenty nejlepší a učí se tak rychleji. K účasti na jazykových kurzech by měl zároveň zaměstnavatel přistupovat s respektem, protože z dat vyplynulo, že ne každý má v práci časový prostor se těchto kurzů účastnit.

Dalším doporučením pro zlepšení jazykové politiky je příprava onboarding dokumentů, které budou obsahovat nejdůležitější pojmy a jejich překlady, které nově nastupující zaměstnanec k výkonu své práce potřebuje. Výsledky výzkumu ukázaly, že právě tato forma vzdělávání, která se označuje CLIL neboli učení se při práci, by respondenti ocenili. Zároveň by v rámci této metody bylo vhodné pořádat různé jazykové workshopy, na kterých budou zaměstnanci komunikovat ve více jazycích a budou tam simulovány potenciálně reálné situace, které souvisí přímo s výkonem práce. Právě tyto workshopy vytvoří lepší prostředí pro práci zejména v mezinárodním týmu a přispějí tak i ke zvýšení produktivity práce. Výhodou workshopů je i to, že se jich bude účastnit celý tým, a nejen vybraní členové. Komunikace se tak zlepší na úrovni celého týmu a workshopy budou konkrétně zaměřeny na potřebnou problematiku.

Digiteq také často využívá služeb externích firem, které poskytují své zaměstnance a ti pracují na projektu přímo v pobočkách Digitequ. Převážná většina těchto

externistů jsou cizinci, kteří nemluví česky. Obdobné workshopy by tak byly vhodné pro sladění komunikace externistů s interními zaměstnanci. Díky workshopům by došlo k seznámení se a usnadnění komunikace při plnění projektů. Pokud tito externisté vykonávají svojí práci v ČR bylo by vhodné i pro ně připravit onboarding dokument, který by jim usnadnil začlenění se a pobyt v České republice.

Vzhledem k velké národnostní rozmanitosti by dalším významným zlepšením bylo vytvoření více jazykových mutací interního informačního portálu. V současné době je pouze v češtině a zprávy jsou do něj psané nejdříve česky a níže přeloženy do angličtiny. V tomto případě by bylo lepší, pokud by si zaměstnanec mohl zvolit rovnou jazykovou mutaci, která mu vyhovuje a usnadnilo by to tak jeho hledání na webu a čtení aktualit.

Pro přesvědčení většího množství zaměstnanců k tomu, aby se na jazykové kurzy přihlásili, by mohlo přispět jejich nezávazné vyzkoušení. To znamená, že by se konaly demonstrační lekce a zájemci by si měli možnost nezávazně a v tomto případě pro ně i bezplatně vyzkoušet lekci. Zároveň by to bylo přínosem pro lektory, kteří by od účastníků mohli dostávat hned zpětné vazby a tím pádem by pak výuka mohla být lépe přizpůsobena požadavkům a přáním zaměstnanců. Tyto lekce by se opakovaly periodicky například jednou za tři měsíce a zájemci by se do nich dopředu hlásili pomocí interního webu.

Dalším návrhem je, aby byl vytvořen roční rozpočet pro každého zaměstnance, který může být čerpán na jazykové vzdělání. Zaměstnanec by se pak mohl rozhodnout, zda si vybere firmou pořádané kurzy nebo tuto částku použije na účast v externím kurzu, který mu bude vyhovovat více. Případný zbytek částky si doplatí sám. V tomto případě by ale bylo vhodné, aby byl reportován pokrok. Tato kontrola by mohla probíhat buď informováním zaměstnavatele ze strany aktuálního školitele nebo by mohlo docházet ke kontrole ze strany jazykové agentury formou přezkoušení či pohovorů, která je najata přímo firmou Digiteq Automotive s.r.o.

Z dotazníkové šetření také vyplynulo, že většina respondentů by uvítala, aby kurzy byly plně hrazeny zaměstnavatelem. Z doplnění dat o focus group, ale vyplývá, že pokud se zaměstnanec alespoň částečně finančně podílí, funguje to jako vnější motivace pro to, aby byla naplňována docházka a snaha zlepšovat se v daném



jazyce. Jako návrh řešení se zde tedy nabízí, aby se na platbě kurzu podíleli zaměstnanci, kteří se pro účast rozhodnou dobrovolně, kvůli své vlastní potřebě a motivaci k dalšímu jazykovému vzdělávání. Naopak pro zaměstnance, pro které je zlepšení úrovně cizího jazyka nezbytně nutné k výkonu práce by měli být plně hrazeny zaměstnavatelem. V tomto případě by měl být, ale vyžadován a pravidelně kontrolován pokrok.

Jak vyšlo najevo, ověřování pokroku je nejlepší prostřednictvím testů. Tato metoda však není oblíbená a může působit demotivačně a odradit od účasti na kurzech. Bylo by tedy vhodné zvážit jinou možnost kontroly. Příkladem můžou být například pravidelné pohovory s lektory, kteří pak dají zpětnou vazbu, jak účastníkovi kurzu, tak i jeho nadřízenému.

## Závěr

Z globálního hlediska se ukazuje, že znalost cizího jazyka je dnes již nutností. V době globalizace a sblížení národů se angličtina stala světovým jazykem. V rámci Evropy a zejména okolí České republiky je velkou výhodou i němčina, ve které dnes probíhá celá řada obchodních jednání a obchodů. Podpora jazykového vzdělávání by tedy měla být prioritou na všech úrovních. Právě tato podpora i nadále bude přinášet usnadňování v rámci mezistátních spoluprací v různých oblastech.

Cílem práce bylo zanalyzovat jazykovou kulturu v prostředí nadnárodní společnosti, v tomto případě ve firmě Digiteq Automotive s.r.o. Na základě této analýzy poté navrhnout možná řešení na vylepšení v oblasti jazykové komunikace napříč firmou a podpory jazykového vzdělávání zaměstnanců. Za tímto účelem byl proveden dotazníkový výzkum v sídle firmy v Praze. Tento výzkum byl poté doplněn o kvalitativní data, která byla získána na základě focus group.

Na základě teoretických poznatků a dat z průzkumu byla navržena možná řešení, která povedou ke zlepšení jazykové politiky ve zkoumaném subjektu. Tento výstup by mohl pomoci k integraci zaměstnanců a externistů do nových projektů, na kterých firma pracuje a zároveň také k posílení jazykových znalostí zaměstnanců. Tato opatření by přinesla bezproblémovou komunikaci v cizím jazyce.

Závěrečná doporučení jsou tak zaměřena zejména na zlepšení jazykových znalostí a jazykové politiky. Podpora jazykového vzdělávání by měla být zaměřena přednostně na zaměstnance, kteří jazyk potřebují ke své práci. Pro ně by měly být zprostředkovány individuální jazykové kurzy či stáže u zahraničních obchodních partnerů. Dalším doporučením je příprava a distribuce onboarding dokumentů pro nové kolegy, kterým by tak usnadnili jejich integraci do mezinárodních týmů. Dalším doporučením je pořádání jazykových workshopů pro jednotlivé týmy. Ke zlepšení jazykové politiky by také přispělo více jazykových mutací interního informačního webu.

## Seznam literatury

AMMON, U., DITTMAR, N., & MATTHEIER, K. J. (1984). Sociolinguistics: An International Handbook of the Science of Language and Society (Project Announcement). *Language in Society*, 13(1), [cit. 2022-10-25]. 73–80. <http://www.jstor.org/stable/4167486>

COOPER, R. L. (1989). *Language Planning and Social Change*. Cambridge: Cambridge University Press [cit. 2022-10-25].

Culture and Creativity [online]. Belgium: European Commission, 2022 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/creative-europe-culture-strand>

Čtyři z pěti Čechů se domluví cizí řečí. Statistika&My [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/>

Digiteq Automotive [online]. Praha: Digiteq Automotive, 2023 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.digiteqautomotive.com/cs>

Document 12012P/TXT: Listina základních práv Evropské unie. Eur-lex [online]. 2012 [2023-1-01]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT>

DOVALIL, Vít. JAZYKOVÉ PRÁVO. CzechENCY: nový encyklopedický slovník češtiny [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 2017 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.czechency.org/slovník/JAZYKOV%C3%89%20PR%C3%81VO>

ECML [online]. Austria: ECML, 2022 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://www.ecml.at/Aboutus/AboutUs-Overview/tabid/172/language/en-GB/Default.aspx>

Erasmus+ [online]. Brusel: European Commission, 2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/cs>

Evropský den jazyků [online]. Praha: MŠMT, 2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/evropsky-den-jazyku>

FEELY, Alan J. a Anne-Wil HARZING. Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management: An International Journal* [online]. 2003, 10(2), 37-52 [cit. 2023-01-24]. ISSN 1352-7606. Dostupné z: doi:10.1108/13527600310797586

FISHMAN, J. A. (1991): *Reversing Language Shift: Theoretical and Empirical Foundations of Assistance* [cit. 2022-10-25].

FISHMAN, Joshua A. (ed.). *Can threatened languages be saved?: Reversing language shift, revisited: A 21st century perspective*. *Multilingual Matters*, 2001. [cit. 2022-10-25].

Five modules of the TOGETHER 2025+ strategy. Volkswagenag [online]. Ostfildern: Volkswagen, 2020 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.capovw.com/blog/what-is-the-volkswagen-together-strategy-2025/>

Foreign language skills statistics [online]. Lucemburk: Eurostat, 2022 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Foreign language skills statistics#Number of foreign languages known](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Foreign_language_skills_statistics#Number_of_foreign_languages_known)

History. Volkswagen-newsroom [online]. Berlin: volkswagen, 2023 [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/history-3693>

Jazyková politika. Skolapelican [online]. Brno, 2015 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://www.skolapelican.com/jazykova-politika/>

Jazyky [online]. Brusel: Evropská unie, 2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/languages\\_cs](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/languages_cs)

JOHN, R., Ietto-Gillies, G., COX, H., & GRIMWADE, N. (1997). *Global Business Strategy*, International Thomson Press, London [cit. 2023-01-24].

KIMURA, G. C. (2014). Language management as a cyclical process: A case study on prohibiting Sorbian in the workplace. *Slovo a slovesnost*, 75 (4), 255-270. [cit. 2023-01-24].

Koncepce jazykového vzdělávání 2017–2022. 1. Praha: MŠMT, 2017. [cit. 2023-01-24].

Kreativní Evropa [online]. Praha: Evropská unie, 2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.kreativnievropa.cz/>

MARSH, David. 1994. Bilingual Education & Content and Language Integrated Learning. Paris: International Association for Cross-cultural Communication, Language Teaching in the Member States of the European Union (Lingua), University of Sorbonne. [cit. 2023-01-24].

Mercator [online]. Netherland: Mercator, 2022 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://www.mercator-research.eu/en/>

MOUTON, De Gruyter. Volume 2: An International Handbook of the Science of Language and Society. [online]. 2. Berlin, 2005 [cit. 2023-05-01]. ISBN 9783110194258. Dostupné z: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110171488.2/html#Vancouver>

Multinational Corporation (MNC) [online]. Vancouver: CFI, 2023 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/multinational-corporation/>

Multinational Corporation: Definition, How It Works, Four Types. Investopedia.com [online]. Edmonton: Investopedia, 2022 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>

Multinational Corporation: Definition, How It Works, Four Types. Investopedia.com [online]. New York: Investopedia, 2022 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>

Národní plán výuky cizích jazyků. 1. Praha: MŠMT, 2005. [cit. 2023-01-24].

NEKVAPIL, J. (2000). Language management in a changing society: sociolinguistic remarks from the Czech Republic. In B. Panzer (ed.), Die sprachliche Situation in

der Slavia zehn Jahre nach der Wende. Frankfurt am Main: Peter Lang [cit. 2023-01-24].

NEKVAPIL, J. & SHERMAN, T. (2009). Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning* [cit. 2023-01-24].

NEKVAPIL, Jiří. O historii, teorii a modelech jazykového plánování [online]. 2010, 2010, 53–73 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/43696039\\_O\\_historii\\_teorii\\_a\\_modelech\\_jazykoveho\\_planovani](https://www.researchgate.net/publication/43696039_O_historii_teorii_a_modelech_jazykoveho_planovani)

NEKVAPIL, Jiří. JAZYKOVÝ MANAGEMENT (language management). *CzechENCY: nový encyklopedický slovník češtiny* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 2017 [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.czechency.org/slovník/JAZYKOV%C3%9D%20MANAGEMENT>

NEUSTUPNÝ, J. V. (1978). *Post-structural Approaches to Language*. Tokyo: University of Tokyo Press. Chapter XII: "Outline of a theory of language problems" [cit. 2023-01-24].

NEUSTUPNÝ, J. V. (1994). Problems of English contact discourse and language planning. In T. Kandiah & J. Kwan-Terry (eds), *English and Language Planning*. Singapore: Academic Press [cit. 2023-03-06].

NEUSTUPNÝ, J. V. & NEKVAPIL, J. (2003). Language management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*, 4, 181-366. [Reprinted in Baldauf, R.B. & KAPLAN, R. B. (eds) (2005). [cit. 2023-01-24]. *Language Planning and Policy in Europe*. Vol. 2. Clevedon: Multilingual Matters

NEUSTUPNÝ, J. V. (2006): Sociolinguistic aspects of social modernization / Soziolinguistische Aspekte of Sociolinguistics, 4, s. 196–213. [cit. 2023-03-06].

POTŮČEK, Martin. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. [cit. 2023-03-06]. *Studijní texty* (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-50-4

RANDLESOME, C., & MYERS, A. (1998). Cultural fluency: The United Kingdom versus Denmark. *European Business Journal*, 10, 4, 184–194 [cit. 2023-03-06].

REEVES, N., & WRIGHT, C. (1996). *Linguistic Auditing. Multilingual Matters*, Clevedon. [cit. 2023-03-06].

REEVES, N., & FEELY, A. (2001). Suspected Language Problems – Your Company needs a Language Check-up. *Aston Business School Doctoral Working Paper, New Series 37*. [cit. 2023-03-06].

RICENTO, T. (2000): Historical and theoretical perspectives in language policy and planning. *Journal* [cit. 2023-01-24]

RONA, José Pedro. Joshua A. Fishman, *Language in sociocultural change*. (Essays by Joshua A. Fishman, selected and introduced by Anwar S. Dil). Stanford, California, Stanford University Press, 1972. Pp. xvi+376. *Language in Society* [online]. 1974, 3(2), 309-312 [cit. 2022-10-24]. ISSN 0047-4045. Dostupné z: doi:10.1017/S0047404500004425

SANDEN, Guro R. Ten reasons why corporate language policies can create more problems than they solve. *Current Issues in Language Planning* [online]. 2020, 21(1), 22-44 [cit. 2023-01-24]. ISSN 1466-4208. Dostupné z: doi:10.1080/14664208.2018.1553914

Společnost, která přepsala dějiny byznysu. E15.cz [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER, 2017 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/zahranicni/spolecnosti-ktera-prepsala-dejiny-byznysu-1330196>

SPOLSKY, B. (2009). *Language Management*. Cambridge: Cambridge University Press. [cit. 2022-11-22].

STRUBELL, M. (2001): Catalan a decade later. In: J. A. Fishman (ed.), *Can Threatened Languages Be* [cit. 2022-11-22].

THE FIAT PALIO IS A SUPERMINI CAR PRODUCED BY THE ITALIAN MANUFACTURER FIAT SINCE 1996. [online]. Ruby Bay: Gaukmotors, 2023 [cit.

2023-03-06]. Dostupné z: <https://gaukmotors.co.uk/motorpedia/car-make/tofas/palio>

The Global 2000. Forbes.com [online]. Jersey City: Forbes, 2022 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=450357805ac0>.

Usnesení ČNR č.2/1993 Sb., v platném znění, Listina základních práv a svobod [cit. 2023-01-24]

Volkswagen Group Statistics and Facts. Market.us [online]. New York: MarketUs, 2021 [cit. 2022-11-23]. Dostupné z: <https://market.us/statistics/automotive-companies/volkswagen-group/>

Volkswagen is changing its official language from German to English. Qz.com [online]. New York: MarketUs, 2016 [cit. 2022-11-23]. Dostupné z: <https://qz.com/875425/volkswagen-is-changing-its-official-language-from-german-to-english>

What languages are studied the most in the EU? [online]. Lucemburk: Eurostat, 2020 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220923-1>

Zákon č. 273/2001 Sb. Zákon o právech příslušníků národnostních menšin a o změně některých zákonů [cit. 2022-11-23]

Zrušení povinného druhého cizího jazyka pomůže kvalitě výuky, věří Gazdík. Ct24.ceskatelevize.cz [online]. Praha: ČT24, 2022 [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3476964-zruseni-povinneho-druheho-ciziho-jazyka-pomuze-kvalite-vyuky-veri-gazdik>



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Nejvíce vyučované jazyky v rámci EU .....	10
Obrázek 2: Jazyková gramotnost obyvatel EU.....	12
Obrázek 3: Znalost cizích jazyků v ČR.....	15
Obrázek 4: Proces jazykového plánování .....	18
Obrázek 5: Proces jazykového managementu .....	19
Obrázek 6: Kateřinské kolo .....	22
Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců koncernu Volkswagen .....	30
Obrázek 8: Genderová diverzita zaměstnanců.....	32
Obrázek 9: Operacionalizace dotazníku.....	35
Obrázek 10: Věk respondentů.....	36
Obrázek 11: Národnost respondentů .....	37
Obrázek 12: Vzdělání respondentů .....	38
Obrázek 13: Pracovní pozice respondentů .....	38
Obrázek 14: Úroveň jazykových dovedností .....	39
Obrázek 15: Účel používání jazyků .....	40
Obrázek 16: Četnost používání jednotlivých jazyků v běžném životě .....	41
Obrázek 17: Účel používání jazyků při práci .....	42
Obrázek 18: Četnost používání jednotlivých jazyků při výkonu práce .....	43
Obrázek 19: Jazykové vzdělávání .....	44
Obrázek 20: Metody učení cizích jazyků .....	45
Obrázek 21: Formy jazykového vzdělávání.....	46
Obrázek 22: Platba kurzů .....	47
Obrázek 23: Kontrola pokroku.....	48
Obrázek 24: Navštěvování jazykových kurzů .....	49

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Největší nadnárodní korporace.....	25
Tabulka 2: Deset výzev jazykové politiky v korporátu .....	28
Tabulka 3: Respondenti Focus Group.....	50

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Jiří Vágenknecht		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Jazyková politika a jazykový management v korporátní praxi, Vzdělávání na pracovišti, Jazyková kultura		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KJPIK - Katedra jazykové přípravy a interkulturních kompetencí	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	67		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	24		
<b>POČET TABULEK</b>	3		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Náplní této práce byla jazyková politika a jazykový management ve firmě Digiteq Automotive s.r.o. Na základě teoretické rešerše byl sestaven dotazník, který byl zaměřen na vnímání jazykového managementu a na úroveň jazykového vzdělávání zaměstnanců firmy. Výzkumu se zúčastnilo celkem 27 respondentů. Tento výzkum byl poté doplněn o Focus group, který byl proveden se třemi zaměstnanci firmy na různých úrovních za účelem doplnění výsledků dotazníku. Z výzkumu vyplynulo, že nejrozšířenějšími jazyky jsou vedle češtiny, angličtina a němčina. Oba cizí jazyky jsou ve firmě velmi důležité. Ohledně jazykového vzdělávání je nezbytné přizpůsobit kurzy tak, aby zaměstnancům více vyhovovaly. Vzdělávání v cizích jazycích je nutné podporovat i v rámci pracovní náplně. Může se jednat o různé onboarding dokumenty, stáže u obchodních partnerů či pořádání jazykových workshopů.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Jazykový management, Jazyková politika, Jazykové vzdělávání, Nadnárodní společnost.		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Jiří Vágenknecht		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Administration and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Language policy and language management in corporate practice, Workplace education, Language culture		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KJPIK - Department of Languages and Intercultural Competences	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	67		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	24		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The topic of the diploma thesis was language policy and language management in Digiteq Automotive s.r.o. Based on the theoretical research, a questionnaire was drawn up, which focused on the perception of language management and the level of language education of the company's employees. A total of 27 respondents took part in the research. Focus group followed up to complete the research. This research was conducted with three employees of the company at different levels to supplement the results from the questionnaire. The research showed that the most widely spoken languages besides Czech are English and German. Both foreign languages are very important in the company. About language education, it is important to adapt the courses to suit employees more, and education in foreign languages must also be supported as part of the workload. It can be various onboarding documents, internships with business partners or organization of language workshops.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Language management, Language policy, Language education, Multinational company		