

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. Tereza VAŇKOVÁ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Tereza Vaňková**
Studijní program: **Ekonomika a management**

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

Cíl: Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit stávající nastavení programů jazykového vzdělávání a jazykových služeb směrem k vybraným cílovým skupinám zaměstnanců ve Škoda Auto z hlediska jejich schopností komunikace a adaptace. Na základě teoretických poznatků a provedeného šetření budou identifikovány potřeby jednotlivých cílových skupin, zjištěny možné nedostatky a nakonec navržena relevantní doporučení k optimalizaci nastavení firemní jazykové politiky.

Rámcový obsah:

1. Shrnutí nejnovějších poznatků z oblasti mezinárodního managementu a mezikulturní komunikace. Vymezení základních pojmů – řízení expatriotů, jazyková politika EU a ČR, jazykový management, interkulturní komunikace, English as a lingua franca
2. Popis organizační struktury vybrané firmy a situační analýza z hlediska stávající jazykové politiky.
3. Sběr dat formou dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a ohniskových skupin u tří skupin zaměstnanců: zaměstnanců, kteří přišli za prací do České republiky ze zahraničí a pracují v oblasti výroby, u zaměstnanců, kteří jsou vysláni na dlouhodobý pobyt do zahraničí a následně, u expatriotů, kteří jsou vysláni ze zahraničí do České republiky.
4. Vyhodnocení dat ze získaných materiálů, identifikace klíčových faktorů pro nastavení jazykové politiky a jazykových služeb vybrané firmy, návrh zlepšení.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. PIKANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0421-9.
2. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
3. KAPLAN, R. B. & R. B. BALDAUF. 1997. *Language planning from practice to theory*. Clevedon: Multilingual Matters. .
4. NEKVAPIL, J. – 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.
5. NEKVAPIL, J. 2006. On language management in multinational companies in the Czech Republic. *Current issues in language planning* 7(2&3). 307-21. .
6. NEKVAPIL, J. – SHERMAN, T. Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning*. 2009. sv. 10, č. 2, s. 181–198. ISSN 1466-4208.
7. EHRENREICH, S. English as a business lingua franca in a German multinational corporation. *Journal of business communication* . 2010. sv. 47, č. 4, ISSN 2329-4884.
8. LIDDICOAT, A. – BALDAUF, R. J. *Language Planning in Local Contexts: Agents, Contexts and Interactions*. In: *Language Planning and Policy: Language Planning in Local Contexts*. Bristol: United Kingdom: Multilingual Matters, 2008.
9. NEUSTUPNY, J. – NEKVAPIL, J. Language management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*. 2003. sv. 4, č. 1, ISSN 1466-4208.

Datum zadání diplomové práce: červen 2020

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2021



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

L. S.



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



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Bc. Tereza Vaňková
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Mgr. Dagmar Sieglové, M.S.Ed., Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, rychlé zpětné vazby, poskytování cenných rad a informačních podkladů. Chtěla bych také poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu v průběhu celého mého studia. V neposlední řadě děkuji za poskytnutí informací pracovníkům ŠKODA AUTO a.s.

Obsah

Úvod.....	8
1 Jazyková politika.....	10
1.1 Jazyk a komunikace.....	10
1.1.1 Korporátní komunikace.....	13
1.1.2 Rozdělení jazyků.....	14
1.1.3 Společný evropský referenční rámec.....	15
1.1.4 English as a Lingua franca.....	16
1.1.5 Postavení dalších jazyků ve světě.....	19
1.1.6 Jazyková práva.....	22
1.2 Jazykové plánování a Jazykový management.....	23
1.2.1 Teorie jazykového managementu.....	28
1.2.2 Evropská unie a jazyková politika.....	30
1.2.3 Jazyková politika ČR.....	33
1.3 Mezinárodní pracovní prostředí.....	35
1.3.1 Manažeři v mezinárodním prostředí.....	36
1.3.2 Firemní jazyková politika.....	38
2 Jazyková politika ve ŠKODA AUTO a.s.....	39
2.1 Organizace společnosti ŠKODA AUTO.....	40
2.1.1 Řízení lidských zdrojů.....	41
2.2 Stávající jazyková politika ve ŠKODA AUTO a.s.....	43
2.2.1 Interní prostředí a dokumentace.....	45
2.2.2 Nastavení jazykových služeb ve ŠKODA AUTO a.s.....	47
2.3 Vysílání zaměstnanců do zahraničí.....	49
3 Vlastní výzkum.....	54
3.1 Cíl a oblasti výzkumu.....	54
3.1.1 Postup sběru informací a jejich vyhodnocení.....	54
3.1.2 Otázky použité v dotazníku.....	55
3.1.3 Výsledky z šetření.....	55
3.2 Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření.....	63
3.3 Návrhy ke zlepšení současné situace.....	66
Závěr.....	70
Seznam literatury.....	72

Seznam obrázků a tabulek	77
Seznam příloh	78

Seznam použitých zkratk a symbolů

AJ	Anglický jazyk
ČJ	Český jazyk
A1	Začátečník (Breakthrough)
A2	Začátečník (Waystage)
B1	Středně pokročilý (Threshold)
B2	Středně pokročilý (Vantage)
C1	Pokročilý (Effective Operational Proficiency)
C2	Rodilý mluvčí (Mastery)
ELF	English as lingua franca
EU	Evropská unie
HR	Human Resources
MNC	Multinational Corporation
NJ	Německý jazyk
RJ	Ruský jazyk
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
THZ	Technickohospodářský pracovník
TCN	Third Country Nationals
VW	Volkswagen

Úvod

Dnešní svět je velmi ovlivněn globalizací. Díky globalizaci je umožněn na celosvětové úrovni jednodušší pohyb zboží a služeb, kapitálu, informací, ale také lidí. Z tohoto důvodu je také více než jindy nutná znalost cizích jazyků, neboť platí čím dál více pořekadlo, kolik umíš jazyků, tolikrát si člověkem. Znalosti cizích jazyků jsou tedy důležité například pro získání lepší pracovní pozice nebo pro využití v osobním životě. Toto mj. platí i v mezinárodním prostředí. Lídry v mezinárodním prostředí jsou nadnárodní společnosti, které zaměstnávají mnoho pracovníků, a to především z různých zemí světa.

Zaměstnanci napříč firmou a jejími pobočkami musí komunikovat s ostatními lidmi z různých zemí světa a různými jazyky, a proto je zde nastavení jazykové politiky a jazykových služeb ve firmě opravdu klíčové.

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit stávající nastavení programů jazykového vzdělávání a jazykových služeb směrem k zaměstnancům, kteří byli vysláni na zahraniční pracovní mise do koncernových společností. Na základě poznatků z provedeného dotazníkového šetření je cílem identifikovat potřeby této cílové skupiny zaměstnanců a zjistit vyskytující se možné nedostatky a navrhnout relevantní doporučení k optimalizaci nastavení firemní jazykové politiky v oblasti jazykových služeb a jazykového vzdělávání v této společnosti.

Diplomová práce je členěna do tří hlavních kapitol. První kapitola se věnuje představením jazykové politiky. Další podkapitoly se zabývají tematikou jazyka a komunikace a komunikace v korporátním prostředí. Součástí kapitoly jedna je také role anglického jazyka ve světě a postavení ostatních cizích jazyků na globální bázi. Část této kapitoly je též věnována tematice jazykových práv. Další část kapitoly se věnuje jazykové politice a plánování, která je nadstavbou jazykového managementu. Součástí této kapitoly je představena jazyková politika Evropské unie, České republiky a v neposlední řadě jazyková politika firem. Poslední část teoretické části je vymezena tematice mezinárodnímu pracovnímu prostředí v nadnárodních firmách a také jsou zde rozčleněni manažeři, kteří působí v nadnárodních firmách. Jsou zde vymezeny pojmy jako Expatriace, Inpatriace nebo manažerů třetích zemí, v kontextu jazykového managementu.

Druhá kapitola se zaměřuje na nastavení jazykové politiky a jazykových služeb ve společnosti ŠKODA AUTO. Součástí praktické práce je vlastní výzkum, který autorka provedla formou dotazníkového šetření. Výzkum se týká skupiny zaměstnanců, kteří jsou vysláni ze společnosti na zahraniční mise. Cílem dotazníku je zjistit, zda je jazyková politika nastavena a zda jsou současně nabízené jazykové služby ve společnosti dostatečné. Zjištění, které vyplynou z šetření, totiž mohou pomoci navrhnout adekvátní opatření, které budou platné pro všechny skupiny zaměstnanců společnosti, nejen pro expatrianty.

Závěrečná část práce se věnuje shrnutí a vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření, kdy na základě těchto poznatků jsou popsány možné návrhy pro zlepšení současné situace ve společnosti ŠKODA AUTO týkající se jazykové politiky a jazykových služeb.

Přínosem práce je popis a zhodnocení nastavení jazykové politiky a současné nabídky jazykových služeb k vybraným cílovým skupinám zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO. Diplomová práce pak dále může posloužit jako podklad pro zlepšení současné situace ve ŠA týkající se jazykové politiky a jazykových služeb.

V teoretické části práce je provedena rešerše literatury a analýza sekundárních dat, které se tématu práce týkají. Jako hlavní výzkumnou metodou praktické části bylo zvoleno strukturované dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo zvoleno především z důvodu pandemie Covid-19 a nařízené plošné práce z domova. Výstupy jsou ve třetí kapitole práce.

Autorka si pro zpracování tématu vybrala společnost ŠKODA AUTO a.s. z toho důvodu, že je vhodným vzorkem pro zkoumání tématu Jazykové politiky a jazykového managementu, jelikož se jedná o nadnárodní společnost. Dále také z důvodu, že sama autorka pracuje v dané společnosti a má snazší přístup k informacím a kontaktům a současně má příležitost tuto tematiku vnímat svými očima.

1 Jazyková politika

První kapitola je úvodem do teorie jazykové politiky. V rámci této kapitoly je vymezena **Teorie jazykového managementu**, která je nadstavbou a současně moderním pojetím jazykové politiky. Jazyková politika a jazykový management jsou součástí řízení téměř každé nejen nadnárodní společnosti. V době globálně propojeného podnikání je pohyb lidského kapitálu všudypřítomný. Zaměstnávání expatriantů, kteří vládou jiným mateřským jazykem a současně různou mírou znalosti jazyka místního, stejně tak spolupráce místních zaměstnanců s cizinci je realitou současného pracovního prostředí. Z toho důvodu je třeba se podrobně zabývat nejen jazykovou politikou a managementem, ale začít je nutné u samotného jazyka a podstaty komunikace.

1.1 Jazyk a komunikace

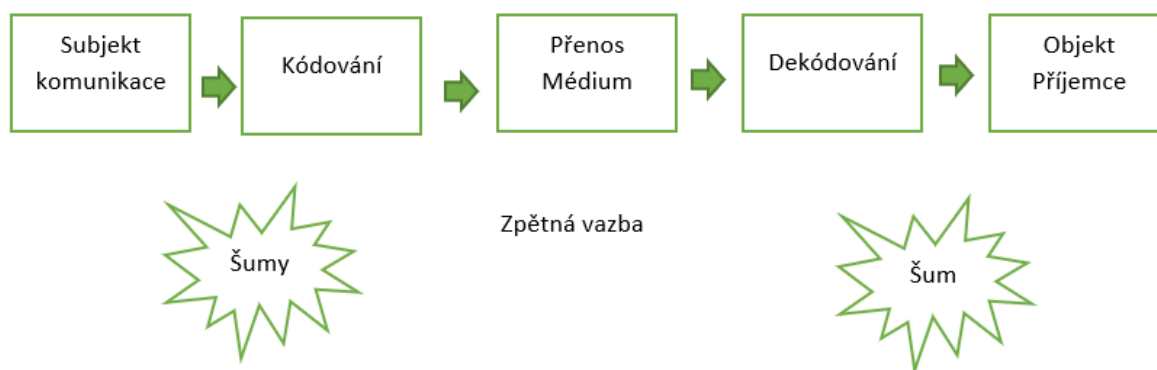
Jazyk a komunikace jsou nedílnou součástí našich životů. Především je to hlavní nástroj mezilidské komunikace s okolím. Další využití má jako nástroj k výměně informací. Dále slouží pro budování své pozice ve společnosti a rozvíjení vlastní identity. V současné době, kdy existuje nespočet cizích jazyků, je důležité mít bohatou výbavu cizích jazyků pro dorozumění se ve společnosti v rámci celého světa. Z pohledu lingvistické obce (Čermák 2011) je postavení jazyka tedy pro fungování společnosti centrální a jedinečné. Jazykem je také podmíněna i hlavní část lidské civilizace a její kultury. V neposlední řadě je jazyk nezbytný i pro většinu oborů lidské činnosti.

K jazyku ale ovšem patří také komunikace. Bez té je jazyk nekompletní. Komunikaci lze vyložit jako „obecně je předání určitého sdělení nebo informací od zdroje k příjemci“ (Přikrylová a Jahodová, 2010). Komunikace pomáhá dorozumívat se s ostatními lidmi, spojovat je, sdělovat určité informace. Sdělení těchto informací může mít různé důvody, metody a cíle. Komunikace ideálně funguje mezi minimálně dvěma účastníky. Při jazykové komunikaci se navíc vedle informace přenášejí i emoce a pocity, které nemusejí být jen verbálního charakteru. V tomto ohledu je myšleno projevení gest. Základní formy jazykové komunikace jsou forma mluvená a psaná.

Principy komunikace vyjadřuje základní model komunikačního procesu. Podle Přikrylové a Jahodové (2010) který je složen z osmi prvků a to:

- Zdroj komunikace.
- Zakódování.
- Sdělení.
- Přenos.
- Dekódování.
- Příjemce.
- Zpětná vazba.
- Komunikační šumy.

Model komunikačního procesu zobrazuje následující schéma:



Zdroj: (převzato, Přikrylová a Jahodová 2010, str. 22)

Obr. 1 Model komunikačního procesu

Subjekt komunikace může představovat organizaci, osobu, či případně skupinu osob, která vysílá informace příjemci. Od zdroje směřuje komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů. Kódování lze definovat jako „proces převodu informací, které jsou obsahem sdělení, do takové podoby, jíž bude příjemce rozumět“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, str. 23). Jako podoby lze uvést například slova, obrázky, znaky, fotografie atp. Sdělením je určitá suma informací, které se zdroj komunikace snaží předat příjemci prostřednictvím komunikačního média. Přenos konkrétního sdělení probíhá prostřednictvím médií neboli komunikačních kanálů. Podle Přikrylové a Jahodové (2010) komunikační kanály

mohou být rozděleny do dvou skupin. První skupinu komunikačních kanálů představují kanály řízené, kontrolované firmou. Jedná se zpravidla o ty, u kterých má „zdroj komunikace kontrolu nad definicí, sestavením a šířením sdělení“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, str. 24). Dále tyto kanály lze rozdělit na osobní a neosobní. O osobním kanálu lze hovořit v případě, kdy hovoří jedna osoba s druhou, nebo také s více lidmi navzájem. Jedná se o nejefektivnější formu komunikace. Výjimku tvoří početné skupiny, kde tento osobní kontakt není tak účinný. Neosobní komunikaci lze definovat komunikací, kdy mezi subjektem a příjemcem sdělení je postaveno médium. Médium avšak neumožňuje zpětnou vazbu, která je pro komunikační proces důležitá. Internet představuje internet, který umí předávat zpětnou vazbu a vytváří interakci mezi uživatelem a PC.

Druhou skupinou komunikačních kanálů jsou kanály neřízené. Tyto kanály nejsou kontrolovány firmou a také se dají rozdělit jako u předchozí skupiny na osobní a neosobní. Osobní vyjádření je definováno především tím, že vychází z úst zdroje komunikace. Neosobní kanál sdělování informací představuje neverbální projev, a to v podobě například výsledků nějakých testů či analýz. Pro základní komunikační proces slouží dvě základní skupiny prostředků a forem. První skupinu tvoří **prostředky a formy individuálního působení**. Do této skupiny lze zařadit například osobní rozhovory, telefonáty, zasedání nebo shromáždění, telekonference, videokonference, emaily nebo dopisy. Druhou skupinou pro realizaci komunikačního procesu jsou **prostředky a formy působení skupinového**, a to ve formě prezentací, konferencí, firemních dnů výročních zpráv apod. Zejména se ale především jedná o média typu tiskovin, zpravidla deníků a časopisů, elektronické komunikace v podobě rozhlasu, televize, internetu nebo outdoor a indoor médií. Komunikační kanály jsou účinné, pokud jsou vybrány a použity správným způsobem.

Dekódováním v komunikaci se rozumí „proces pochopení a porozumění zakódovanému sdělení příjemcem“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, str. 25). Po fázi dekodování příjemce informace sděluje zpětnou vazbu zdroji sdělení informace. Zpětná vazba může probíhat formou verbální či neverbální komunikace. Zpětná vazba je důležitým prvkem nejen v komunikaci. V komunikaci vyjádření zpětné vazby představuje možnost zjistit, zda je komunikační snažení účinné, či nikoliv, ale také je může být podnět, pro případné změny komunikace v budoucnosti.

Komunikační šumy jsou součástí základního komunikačního procesu. V osobním či pracovním životě lidí je velmi pravděpodobné, že se stanou oběťmi komunikačních šumů ať už z jakýchkoliv důvodů. Proto je pro komunikační proces důležité, aby sdělení bylo jasné, zřetelné a byla zde nejmenší možnost pro vznik nějakého komunikačního šumu.

1.1.1 Korporátní komunikace

V dnešní době, kdy existuje nespočet informačních kanálů, fake news a komunikačních šumů, je kvalitní a věrohodná interní komunikace pro podniky nezbytná. Pro každou organizaci je dále důležité čelit neustálým vývojem, které jsou zapříčiněny pokrokům dnešní doby v podobě digitalizací a technických pokroků. Na základě těchto impulsů se vyvíjí i způsoby komunikace firem. Důsledkem těchto novodobých pokroků a změn je vývoj komunikace transformován do dalších forem netradiční komunikace.

V každé podniku by měla být součástí organizační struktury také oblast interní a externí komunikace. V případě oblasti interní komunikace se jedná o komunikaci se zaměstnanci. V případě externí komunikace je zastřešován vztah s veřejností neboli public relations. Interní komunikaci lze definovat jako „vnitropodnikovou komunikaci mezi vlastníky firmy a managementem, dále mezi managementem a zaměstnanci a konečně mezi zaměstnanci navzájem“ (Příkrylová a kol., 2019, str. 123).

Důležitým oddělením ve firmě, které se zabývá výlučně péčí o zaměstnance je Humna Resources (HR) nebo jinak řečeno Řízení lidských zdrojů. Lidově řečeno personalistika je ve vyspělých zemích vyvíjena od počátku 20. století. Mimo jiné se zabývá řízením a vedením lidí. Dalším úkolem personalistiky je „zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2012, str. 11). Personálních činností je několik, ať už výběr pracovníků, hodnocení, tvorba systému odměňování nebo zaštitování vzdělávání. Další činností personalistů může být například poradenství zaměstnancům v organizaci.

Z toho vyplývá, že zaměstnanci by měli mít možnost být v úzkém kontaktu s personalistikou. Ve velkých organizacích s velkým počtem zaměstnanců je zpravidla více personalistů a každý personalista má na starost určitou organizační

část firmy. Většina výrobních firem disponuje například oblastmi výroby, nákupu, péče o zaměstnance, oblast IT apod. Zaměstnancům je pak přidělen konkrétní personalista, na kterého se mohou zaměstnanci obrátit s různými personálními záležitostmi. Dalšími činnostmi personalistů je vedení personálních informací o zaměstnancích, které je třeba při jakýchkoliv změnách aktualizovat. Oddělení péče o zaměstnance mohou mj. pomoci v otázkách managementu v oblasti jazyka a komunikace.

1.1.2 Rozdělení jazyků

V současné době ve světě existuje téměř 7000 různých jazyků. Římalová (2016) nebo Kotková (2017) shrnují tradiční dělení jazyka na jazyk mateřský, který představuje jazyk rodný. Opak mateřského jazyka je jazyk cizí. Tyto jazyky můžeme také rozdělit na:

- První jazyk L1 (First language).
- Druhý jazyk L2 (Second language).
- Jazyk cizí FL (Foreign language).

Prvním jazykem je označován jazyk, který si dítě osvojí jako první. Rodný mateřský jazyk také představuje jazyk, který si dítě osvojí jako první ale s tím rozdílem, že tento jazyk užívají jeho rodiče, a to především jeho matka. Dále se také rodný mateřský jazyk bere za ten, kterým se mluví v rodné zemi dítěte, nebo ve které zemi dítě vyrůstá a dítě je pak rodilým mluvčím tohoto jazyka. Druhým jazykem L2 lze označit jazyk, který si člověk osvojí nebo se ho učí během svého života, avšak po osvojení jazyka prvního. Druhý jazyk je v dnešním světě pro většinu společenství důležitý. Cizí jazyk je označován FL z anglického „Foreign language“. Jedná se o jazyk, který pro dané společenství nepředstavuje rodný jazyk a současně není jazykem vyučovacím nebo například úředním.

Dle encyklopedického slovníku českého jazyka (2017) lze definovat úřední jazyk, jako jazyk, „ve kterém převážně probíhá komunikace a dokumentace ve veřejné správě; někdy se za úřední považuje i jazyk, který se užívá v soudnictví a ve kterém se vede parlamentní debata a vydávají zákony“. Jako synonymum pro tento úřední jazyk lze použít pojem jazyk státní.

1.1.3 Společný evropský referenční rámec

Jazyky lze dále rozdělit na výše úrovní. Úrovně jazyků je velice důležitá v každodenním životě, a to především v pracovním životě. Každá organizace, která inzeruje volná pracovní místa, uvádí výši jazykové úrovně, kterou by měl potenciální zaměstnanec ovládat. V Evropě ale i v České republice je tak důležité zkvalitňovat výuku angličtiny, němčiny, francouzštiny a dalších tzv. „velkých“ světových jazyků, standardizovat výstupy z jazykových kurzů a standardizovat verifikaci dosažených komunikačních dovedností a certifikovat ze zkoušek u cizích jazyků. V oblasti zaměstnávání cizinců je vždy důležitá otázka potřebné znalosti jazyka místního. Znalost jazyka je důležitá nejen při tzv. **kontaktivních profesích**, kdy je nutné, aby se pracovník dorozuměl s jinojazyčnými lidmi, ale i u profesí tzv. **bezkontaktních**, která se vyznačuje tím, že je třeba znát např. technologické postupy, návody nebo dodržovat jistá bezpečnostní opatření (Hádková, 2006).

Pro každou profesi je tedy vhodné přesně popsat minimální požadavky komunikačních kompetencí. Toto je důležité při přípravě na výkon zaměstnání, při rekvalifikaci nebo při prověření předpokladů pro práci v daném jazyce a profesi v zahraničí. Tyto zmíněné úkoly má především na starost Rada Evropy, která v Evropě mj. zvyšuje povědomí o jazykové rozmanitosti současné multikulturní Evropy. V rámci Evropy se těmito aktivitami zabývá i Divize moderních jazyků (Modern Language Division) nebo také Evropské centrum moderních jazyků (Hádková, 2006). Již v roce 1975 vznikl tzv. „Threshold Level“, který představoval ucelený projekt pro výuku anglického jazyka.

Tento model stanovil hraniční úroveň znalostí, která je potřebná pro každodenní komunikaci v určitém jazyce. Threshold Level nebyl jediný v Evropě vytvořený projekt, pro který byl vytvořen referenční syllabus. Rada Evropy následně vypracovala tzv. Společný evropský referenční rámec, který byl vytvořen pro moderní jazyky, osvojování těchto jazyků, vyučování jazyků a následné hodnocení. Hlavním cílem tohoto referenčního rámce byla transparentnost a konzistence jazykového vzdělávání v Evropě. Dalším cílem společného referenčního rámce je systém celoživotního jazykového vzdělávání, jenž vede k osobnostnímu a profesionálnímu rozvoji jednotlivců k mezinárodní součinnosti. Tvůrci společného evropského referenčního rámce tedy definovaly tyto úrovně znalostí.

Společný evropský referenční rámec	
Instituce	Studenti
Popisy referenčních úrovní, kompatibilní kurzy, tvorba odpovídajících studijních materiálů, testování, certifikace:	
Referenční úrovně:	
A1	- zájem o dosažení určitého stupně znalosti
A2	- zájem o výkon určitého povolání
B1	- návštěva kurzů
B2	- výuka obecně
C1	- standardní a mezinárodně platná certifikace
C2	
Testování dosažené komunikační kompetence	
Certifikace	Portfolio
Jazykový pas	

Zdroj: (Hádková, 2006, str. 163)

Obr. 2 Úrovně znalosti cizího jazyka

Tyto jazykové úrovně vycházejí ze Společného evropského referenčního rámce, kdy úroveň A1 představuje úroveň základní, tzv. Breakthrough a A2 (Waystage). Při úrovni A1 se předpokládá, že jednotlivec se dokáže jednoduchým způsobem domluvit. Při úrovni A2 je jednotlivec také začátečník, ale dokáže se lépe domluvit, než při úrovni A1. Úroveň B1 a B2 představuje středně pokročilý stupeň znalosti cizího jazyka. Úroveň C1 představuje pokročilou, dokonce jednacím znalost cizího jazyka. Úroveň C2 znamená znalost cizího jazyka jako rodilého mluvčího (Jazyky, online). Pro zvládnutí požadavků v rámci zaměstnání se obecně předpokládá, že zaměstnanci, a to především u technickohospodářských pozic (THZ), ovládají alespoň jeden cizí jazyk minimálně úrovně B2. Každá pozice vyžaduje specifické úrovně jazyků a někdy se to odráží i na tom, jaké jazyky preferují vedoucí pracovníci.

1.1.4 English as a Lingua franca

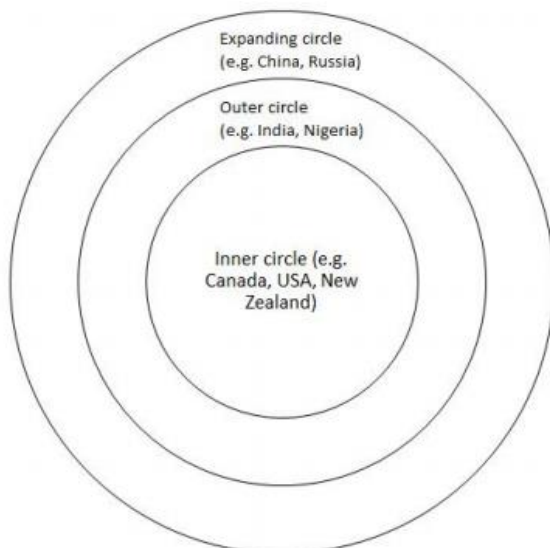
Důležitými jazyky pro fungování států a dorozumívání mezi státy je nastavení jazyků úředních a jazyků státních v jednotlivých státech. V Evropě, a to především ve vztahu k Evropské unii se během několika let zvýšil i počet úředních jazyků, a to z důvodu zvyšujícímu se počtu členských zemí v této instituci. Z toho důvodu narůstá potřeba společného jazyka, a to především v Evropské unii. Významným milníkem byl pro Evropskou unii výstup Velké Británie z EU, a tak se v současné

době angličtina přirozeně nabízí jako neutrální dorozumívací prostředek. Angličtinu je totiž možné využít jako způsob komunikace napříč kulturami v mnoha zemích a regionech. Lingua franca je termín, který označuje jazyk, kterým mezi sebou hovoří lidé, kteří mluví různými rodnými jazyky. Devrim & Bayyurt (2010) uvádí, že angličtina se stala globální lingua franca. Pojem English as a Lingua franca neboli ELF byl prvně rozpracován v 80. letech 20. století (Jenkins 2015).

V obecném významu tento pojem znamená roli anglického jazyka jako jazyka světového, nebo globálního (Seidlhofer, 2005). Anglický jazyk v dnešní době není významný jen pro EU, kde je brán jako přední dorozumívací jazyk, ale v dnešním světě hraje velkou roli celosvětově, neboť platí čím dál více pořekadlo, kolik umíš jazyků, tolikrát si člověkem. Bez znalosti cizího jazyka není téměř žádná šance získat lepší pracovní pozici nebo si vyjet někam k moři na dovolenou a pohodlně se dorozumět s tamními lidmi.

Rozšířenost anglického jazyka se např. projevuje tím, že celkem tři čtvrtiny světové korespondence a osmdesát procent elektronické pošty je realizována v anglickém jazyce. Dále je také odhadováno, že anglickým jazykem dnes hovoří více než dvě a půl miliardy lidí, tedy čtvrtina celosvětové populace, kdy pro více než čtyři sta milionů lidí je angličtina jejich hlavním jazykem, a to především pro obyvatelstvo USA či Velké Británie. Pro další více než miliardu je anglický jazyk druhým nebo třetím jazykem, který využívají mj. jako benefit do svého životopisu, aby uspěli na dnešním trhu práce (Amigas, online).

S pojmem ELF souvisí také tzv. koncentrický model (Kachru, 1985), který existuje od roku 1985 a řeší výskyt anglického jazyka ve světě.



Zdroj: (Kachru, 1985, str. 87)

Obr. 3 Model tří kruhů

Al-Mutairi (2020) jej popisuje jako Model, který přiděluje přítomnost angličtiny do tří soustředných kruhů: Vnitřní kruh, Vnější kruh a rozšiřující se kruh. The Inner Circle představuje země, kde je angličtina demonstrována jako jazyk mateřský. Mezi tyto země patří USA, Spojené království, Kanada, Austrálie a Nový Zéland. Vnější kruh zahrnuje země, které mají staré historické britské koloniální vztahy a kde se anglický jazyk běžně používá ve společenském životě nebo ve vládním sektoru. Většina zemí, které do tohoto kruhu patří, jsou bývalé kolonie britského impéria, jako je Indie, Malajsie, Singapur, Ghana, Keňa a další. Používání angličtiny v těchto zemích je podobné tomu, co je známé jako angličtina jako druhý jazyk. Třetí kruh, rozšiřující kruh zahrnuje země, které na školách a univerzitách zavádějí angličtinu jako cizí jazyk, většinou pro komunikaci v angličtině s vnitřním a vnějším kruhem. Mezi takové země patří Turecko, Saúdská Arábie, Emiráty, Japonsko, Čína, Korea, ale také Česká republika. Zpočátku se zdálo, že Kachrův model prolomil vlastnictví angličtiny vytvořením pevných hranic mezi uživateli jazyků.

Zatímco tyto hranice byly založeny na vztahu mezi koloniální mocí a bývalou kolonií, stanovil Kachrův model rozdíly v používání angličtiny mezi zeměmi, které sdílejí koloniální historii, a přesto patří do různých kruhů. Zadruhé, model Kachru má tendenci zaměřovat se na plynulost rodilých mluvčích jako na mezinárodní

angličtinu, pokud se nejedná o model pro mezinárodní komunikaci v anglickém jazyce. To však může být zpochybněno rostoucím počtem výzkumných pracovníků, kteří problematizují myšlenku vlastnictví anglického jazyka rodným uživatelem. V tomto ohledu Widdowson uvádí, že to, jak se angličtina vyvíjí ve světě, je nutné brát bez ohledu na rodilé mluvčí ve Spojených státech, Velké Británii nebo kdekoli jinde (1998). Navzdory dlouhodobé kritice související s jeho zjednodušujícím přístupem ke klasifikaci a šíření anglického jazyka reproduktory do kruhů, kterým často chybí jasné důvody, je stále uvažován Kachrův model tří soustředných kruhů mezi vědci a pedagogy (Al-Mutairi, 2020) jako neocenitelný příspěvek týkající se šíření a rozvoje anglického jazyka po celém světě.

1.1.5 Postavení dalších jazyků ve světě

Již od základních škol jsou děti vyučovány svůj rodný mateřský jazyk. Postupem času jim do sbírky přibývá výuka cizích jazyků, ať už zmíněný výše anglický jazyk nebo i nějaký další cizí jazyk. Dalším vzděláváním v podobě střední či vyšší školy se znalost cizích jazyků může zvětšovat. Nejen v osobním životě, ale především na trhu práce je důležitá znalost cizích jazyků. Větší pravděpodobnost, že uspějeme na tomto dynamickém trhu, na kterém se nachází spousta vzdělaných lidí, je když budeme ovládat více cizích jazyků. Mimo anglického jazyka, kterým se hovoří pomalu na celém světě, existuje i spousta dalších cizích jazyků.

Otázka celkového počtu světových jazyků se zdá jako jednoduchá. Určení počtu světových jazyků ovšem není ale tak jednoduché, a to z důvodu nedostatečného prozkoumání celého světa. Není tak například známo, jací obyvatelé v neprozkoumaných částech světa bydlí a jakým jazykem hovoří. Nicméně „nejrozsáhlejší katalog světových jazyků je Ethnologue (publikovaný SIL International) zahrnuje podrobný seznam 6909 odlišných jazyků“ (Profipřekladač, online). Tento počet je opravdu velký. Nicméně je vhodné se zaměřit spíše na postavení osmi nejrozšířenějších jazyků celosvětově. Ukazatel, který poukazuje na rozšířenost jazyků, je například počet mluvčích.

Statistický portál Wordometers uvádí, že k lednu roku 2021 je světová populace počítána na více než 7,8 miliard lidí (wordometers, online). Internetový portál 21. století uvádí statistické údaje z roku 2009, a to osm nejvíce používaných jazyků dvacátého prvního století a počet mluvčích k tomuto roku.

Tab. 1 Osm nejpoužívanějších jazyků ve světě

Pořadí	Jazyk	Počet mluvčích
1	Čínština	1 212 560 000
2	Angličtina	514 000 000
3	Arabština	422 040 000
4	Hindština	366 000 000
5	Španělština	322 000 000
6	Bengálština	207 000 000
7	Portugalština	176 000 000
8	Ruština	167 000 000

Zdroj: (převzato, 21. století, online)

I když je anglický jazyk brán jako jazyk světový, na prvním místě žebříčku osmi nejpoužívanějších jazyků z roku 2009 na světě je jazyk čínský. Tento žebříček je sice jedenáct let starý, nicméně toto pořadí jazyků se nijak významně v posledních letech nezměnilo. První místo Číně náleží především z toho důvodu, že se považuje za nejlidnatější zemi světa. Jako v každém státě nejsou obyvateli pouze původní obyvatelé Číny, ale žijí zde i ostatní národnostní menšiny. Čínština se následně rozšiřuje do zemí, jako jsou například Filipíny, Indonésie nebo Vietnam. Tento jazyk je tak považován za nejrozšířenější jazyk ve světě. Největší rozdíl čínského jazyka od těch evropských je, že má naprosto odlišnou stavbu jazyka. Jazyky obecně „bývají založeny na slabikách, například v čínském jazyce má slabika sama o sobě nějaký význam, v českém jazyce však nikoliv“ (21. století, online). Hlavním specifickým, které odlišuje čínský jazyk od ostatních jazyků je především jeho písmo.

Na druhé pozici z osmi se umístil jazyk anglický, který se rozšířil do mnoha zemí. Jako zajímavostí mohou být zmíněny země Nový Zéland, Japonsko, Mexiko nebo Karibská oblast. Čínština je sice nejrozšířenější jazyk světa, avšak jazyk anglický vede na celosvětové čáře, jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole.

Dříve byl takto uváděn jazyk francouzský, nicméně tato skutečnost neplatí již 100 let. Avšak není angličtina jako angličtina. Toto lze srovnávat například s českým jazykem, kdy v České republice lze najít několik nářečí, jazyk anglický je jiný například v USA, Velké Británii nebo také v Austrálii. V České republice se vyučuje na základních, středních či vysokých školách angličtina britská. Je zajímavé, že slovo v britské angličtině může mít jiný význam v americké angličtině. V častých

případech dochází i k mutaci jazyka anglického s jazykem konkrétní domovské země. Třetím jazykem v žebříčku je jazyk arabský, nicméně tento jazyk není nijak brán v potaz například v mezinárodním prostředí firem. To samé lze tvrdit o čtvrtém jazyku ze žebříčku, a to o hindštině. Tento jazyk pochází především z Indie, kde se tento jazyk rozšiřuje do dalších zemí, jako jsou Bangladéš, Jemen nebo USA. Vzhledem k tomu, že Indové jsou velice cílevědomí a rádi se vzdělávají, mezi jejich nejpoužívanější jazyky v mezinárodním prostředí patří jazyk anglický. Z tohoto důvodu byla snaha Indie zavést anglický jazyk jako úřední. Toto snažení, avšak nebylo úspěšné. V současné době má Indie dokonce 23 úředních řečí (21. století, online). Na pátém místě žebříčku osmi nejpoužívanějších jazyků se umístil jazyk španělský. Tento jazyk se dále rozšířil do zemí jako je Latinská Amerika (bývalé španělské kolonie), Spojené státy americké nebo Filipíny. Právě v USA roste velký počet španělsky mluvících lidí, což je zdůvodněno legální i ilegální migrací z Latinské Ameriky.

Tato legální i ilegální migrace tvoří k datu 2009 celých 15 procent z celkové americké populace. Na posledním místě žebříčku stojí jazyk ruský, který je rozšířen například do Izraele, USA, Německa, Polska nebo také do České republiky. Ruští obyvatelé migrují především za prací do evropských států, a to může být hlavní příčinou rozšíření jazyka do ostatních zemí. Dříve také byla například v České republice z politického hlediska nutná znalost ruského jazyka, proto se ho starší generace učili na základních školách či na dalších studiích. V té době nebyla možnost si vybrat jako svůj první jazyk jakýkoliv jiný. Anglický jazyk mohl být studován pouze jako jazyk druhý, nebo pouze v rámci vlastních jazykových kurzů. Dodnes je patrná tato mezera jazykového vzdělávání. Ruský jazyk je totožný s českým jazykem tím, že je slovanský. V současné době se v České republice také vyučuje na středních či vysokých školách (21. století, online).

Z tabulky vyplývá, že na žebříčku osmi nejpoužívanějších jazyků není umístěn jazyk německý. Nicméně je nutno zmínit, že jazyk německý je velmi používaný jazyk, a to především v evropském mezinárodním prostředí. Některé nadnárodní společnosti mají sídlo firmy v Německu, vedení je také německé, a proto firmy kolikrát vyžadují znalost německého jazyka na středně pokročilé, či vyšší střední pokročilé úrovni, a to i například v dceřiných firmách, či hostitelských zemích, ve kterých firma působí.

1.1.6 Jazyková práva

Důležitou součástí jazykové politiky jsou také jazyková práva. Práva jako taková obecně regulují chování lidí. Jazyková práva lze definovat jako „soubor právních norem, upravujících veškeré vztahy vzniklé ze skutečnosti, že obyvatelstvo státu užívá ve vzájemných stycích několika jazyků“ (Horáček, 1928, str. 4). Pro jazykové právo mají význam normy mezinárodního a evropského práva, které mají přednost před normami práva vnitrostátního. „V nich jsou stejně jako v normách ústavního práva jakožto ústavy a ústavních zákonů, upravena typicky jazyková práva jedinců jakožto základní lidská práva a svobody“ (Dovalil, 2013, str. 18). Na tyto práva navazují obyčejné zákony a podzákoné předpisy v podobě například nařízení vlády nebo vyhlášek ministerstev. V evropském unijním právu „disponují nejvyšší právní silou normy práva primárního, v němž je upravena stejná platnost všech jazykových znění základních smluv a odkaz na pravidla používání úředních jazyků v orgánech EU, která jsou stanovována Radou EU jednomyslně formou nařízení, tj. jedním z druhů pramenů práva sekundárního“ (Dovalil, 2013, str. 18).

Pojem jazykového práva lze také chápat ze dvou perspektiv. První způsob představuje stranu objektivně právní, kdy lze jazyková práva pochopit jako „soubor platných právních norem, které regulují užívání jazyků v různých komunikačních doménách“ (Dovalil, 2013, str. 13). V objektivně právním smyslu jde především o odvětví práva veřejného, které zastupuje například právo ústavní, správní nebo trestní. Z toho vyplývá, že subjekty právních vztahů si svá dohodnutá práva a povinnosti nemohou samy pro sebe vyjednat. V několika případech dochází k omylu, a vyložení si pojmu jazykového práva takovým způsobem, který není správný. Jazykové právo nemá nic s dočiněním se zkoumáním odborného právního jazyka, nebo také překladatelských problémů. Na pojem jazykové právo lze také nahlížet z hlediska subjektivně právního. Ve smyslu subjektivně právním se „jazykovým právem rozumí oprávnění jedinců užívat toho kterého jazyka neboli možnost daná objektivním právem subjektu, aby se choval určitým způsobem (čemuž odpovídá právní povinnost subjektu jiného)“ (Dovalil, 2013, str. 14).

Smysl subjektivně právní představuje především právo jedince, který může využívat konkrétní jazyk v určitých sférách. Mezi tyto oblasti patří například právo jedince na vzdělání v jeho mateřském jazyce nebo právo na získávání informací apod. Toto jazykové právo spadá do rámce základních lidských práv. Základní lidská práva,

kteřá se týkají jazyka, se především věnují menšinám žijícím v různých cizích zemích. Jak již bylo zmíněno u postavení cizích jazyků ve světě, v každé zemi bydlí nejen domorodci, nebo lidé, kteří se v zemi narodili a jsou zde od útlého věku. Do spousty zemí se lidé stěhují například za vzděláním, za lepšími životními podmínkami, za prací, za rodinou. Tito lidé představují v cizích zemích tzv. menšiny. I menšiny mají svá práva. Ze subjektivně právního hlediska mají menšiny například právo na užívání a zachování svého rodného jazyka, dále právo na osvojení dalšího jazyka, vzdělávání v jazyku osvojovaném. Dále mezi práva u těchto jedinců patří používání mateřského či osvojeného jazyka ve státní správě, na pracovišti, a v dalších oblastech. Těmto subjektivním právům „odpovídají příslušné povinnosti státních, samosprávných či dalších nadstátních orgánů užívat jazyka příslušníků menšin“ (Dovalil, 2013, str. 14). Mimo dělení na objektivní jazykové právo a také na subjektivní jazykové právo, se jazykové právo z hlediska základního rozdělení dělí na právo hmotné a procesní.

Procesní právo „upravuje postupy, které vedou k vydání veřejnoprávního aktu“ (Dovalil, 2013, str. 14). Jazyky jsou upravovány právními normami procesního práva. Jako příklad lze uvést u subjektivního práva, právo občanů na správní řízení v určitém jazyce a tomu odpovídající povinnost správního orgánu. Hmotné právo „reguluje subjektivní práva a povinnosti, které jsou vlastním účelem právní úpravy“ (Dovalil, 2013, str. 14). Jedná se například o právo na výuku v mateřském jazyce. Jazyková práva se opírá o teorii jazykového managementu, která „diferencuje mezi užíváním jazyka (tj. produkcí a recepcí diskurzů) a metajazykovými aktivitami, jimiž rozliční aktéři do užívání jazyka zasahují“ (Dovalil, 2013, str. 14).

1.2 Jazykové plánování a Jazykový management

Teorie jazykového managementu vyrostla na podhoubí teorie jazykového plánování, která se vyvíjela uvnitř oboru sociolingvistiky (vědní disciplína představující mezioborový přístup zkoumání jazyka, komunikace, komunikačních problémů a jejich řešení ve společenských souvislostech) od šedesátých let 20. století (Neústupný, 2002, str. 429). Teorie jazykového plánování se zabývána problémy s jazyky a jejich řešením, a to v kontextu společnosti (Neústupný, 2002). Jazykové plánování (anglicky language planning), je spojeno s tzv. chováním směrem k jazyku (Fishman 1971). Klasické jazykové plánování tedy sahá až do 60.

let minulého století, avšak není stoprocentní definice, která by jednoznačně jazykové plánování vymezovala. Jedním z cílů Neústupného (1993,2006), proto bylo popsat historii a období jazykového plánování. Neústupný popisuje jazykové plánování do čtyř skupin, a to:



Zdroj: (převzato, Nekvapil, 2020, str. 56)

Obr. 4 Časové období jazykového plánování

Každá tato skupina souvisí s určitým časovým obdobím a určitými zeměmi. Tyto typy „jsou konceptualizovány na základě řady sociokulturních jevů, jako jsou výrobní způsob, stupeň sociální rovnosti, druh dominantní ideologie nebo postoj k jazykovému variování“ (Nekvapil, 2020, str. 56).

Předmoderní období jazykového plánování je determinováno rokem 1634, při kterém došlo k založení jazykové akademie, aneb Académie française. Francouzská akademie měla za cíl vymezit výslovná pravidla francouzskému jazyku a učinit francouzštinu čistou, výmluvnou a schopnou léčit umění a vědy. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, měly vzniknout slovníky a příručky rétoriky a poetiky a také gramatiky. To ovšem nebylo dodrženo a vznikly pouze slovníky. Tohoto cíle mělo být dosaženo publikováním. Francouzská akademie se stala v té době modelem a vzorem pro zakládání podobných organizací v Evropských zemích.

Druhé období jazykového plánování, je typ raně moderní, které je význačné evropskými národními hnutími, které vznikly v rámci 19. století. Tato evropská hnutí byly důsledkem vytvoření několika novodobých národů. Jako příklady lze uvést národ slovenský, český, finský nebo norský. Dříve tyto národy působily jako mocensky slabší, které představovali spíše etnické skupiny, jejichž příslušníci byli bohužel utiskováni nějakými národy, které představovali mocnější, než byly ony, a to v rámci jednoho etnicky různorodého státního celku. Raně moderní jazykové plánování vyznačují velké změny v podobě reforem, které se týkají „nejen výběru variet pro standardizaci, ale i pravopisu nebo lexika, a to zejména pro účely vědy

Druhé období jazykového plánování, je typ **raně moderní**, které je význačné evropskými národními hnutími, které vznikly v rámci 19. století. Tato evropská hnutí byly důsledkem vytvoření několika novodobých národů. Jako příklady lze uvést národ slovenský, český, finský nebo norský. Dříve tyto národy působily jako mocensky slabší, které představovali spíše etnické skupiny, jejichž příslušníci byli bohužel utiskováni nějakými národy, které představovali mocnější, než byly ony, a to v rámci jednoho etnicky různorodého státního celku. Raně moderní jazykové plánování vyznačují velké změny v podobě reform, které se týkají „nejen výběru variet pro standardizaci, ale i pravopisu nebo lexika, a to zejména pro účely vědy a umění“ (Nekvapil, 2010, str. 56). Co se týče českého národního hnutí, které bylo vedeno především Josefem Jungmannem, který působil v letech 1773-1847, s druhou generací vlastenců se snažili o z vítězení nad mocnější německou kulturou. Výsledkem tohoto hnutí byl rozsáhlý pětidílný slovník česko-německý, který zahrnoval zásady pro rozšíření lexika češtiny. Tento slovník byl psán v letech 1834-1839.

Dalším typem jazykového plánování je **moderní**, které lze zasadit do 20 a 30. let minulého století. Jako příklad raně moderního typu lze uvést například jazykové plánování v bývalém Sovětském svazu. Některé rysy tohoto jazykového plánování však determinují jak už předmoderní, ale i moderní typ. Vytvoření Svazu sovětských socialistických republik představovalo velký státní celek přes více než sto etických skupin, které byly velmi rozdílně odlišeny, co se týkalo rozvoje. Tyto etnické skupiny byly na krátký čas uznávány Sovětským svazem uznávány a byly podporovány jejich jazyky. Ve většině případu se u těchto etnických skupin nacházejících se v Sovětském svazu objevoval jazyk především v orální formě. Jen pár jich vlastnilo svůj standardní jazyk. Na konci 30. let nastal radikální obrat, který hlásal například o vzdělávání etnických skupin založeného na jejich jazycích. Šíření ruského jazyka, které disponovalo cyrilským písmem, bylo spojováno s dobou represe a režimem ruských carů a z tohoto důvodu tato možnost jako jazykově plánovací, bylo odmítnuto. Základními úkoly jazykového plánování v Sovětském svazu nakonec bylo vytvoření „nových abeced, pravopisných systémů, modernizace většiny jazyků zejména v oblasti terminologie, ale i produkce učebnic, slabikářů apod.“ (Nekvapil, 2010, str.

57). V období 30. let minulého století bylo pro jazyky Sovětského svazu vytvořeno více než 70 abeced (Alpatov, 2000).

Postmoderní příklad jazykového plánování lze zasadit do 20. a 30. let minulého století, do bývalého Československa. Československo vzniklo v roce 1918. Hlavní, kdo se podílel na tomto čtvrtém příkladu jazykového plánování, byli lingvisté z Pražské školy. Tento typ vykazuje významné rysy moderního typu. Makrospolečenské otázky jsou víceméně potlačovány a pozornost se posouvá především na problémy mikroskopické. Hlavním cílem je úprava detailů. Teorie jazykového plánování Pražské školy se věnovala pouze kultivaci většinového českého standardního jazyka. Tato teorie lingvistů Pražské školy dosáhla světového ohlasu, byla uznána ale také akceptována. K jejím základním pojmům patří „norma, funkce, intelektualizace a pružná stabilita standardního jazyka (Nekvapil, 2010, str. 58).

Nicméně smyslem klasického jazykového plánování je „působit změny v jazyce nebo v jazykových aktivitách, v podobě zavedení nových termínů, standardizace dosud nestandardních gramatických forem, nominování určité variety jazyka do funkce úředního jazyka nebo určení toho, které jazyky se budou vyučovat ve škole“ (Nekvapil, 2010). Podle Kaplana a Baldaufa (1997, s. 3, volně přeloženo) je „jazykové plánování „soubor myšlenek, zákonů a předpisů (jazyková politika), pravidel změn, přesvědčení a praktik určených k dosažení plánované změny (nebo zastavení změny v používání) používání jazyka v jedné nebo více komunitách“. Jazykového plánování se původně týkalo pouze jazykotvorby na úrovni státu. Avšak během několika let se toto změnilo a jazykové plánování lze promítnout a odlišit do tří úrovní a to:

- Makroúroveň.
- Mezoúroveň.
- Mikroúroveň.

Makroúroveň jazykového plánování představuje úroveň národní nebo mezinárodní, které je a zaneseno do strategických dokumentů států nebo uskupení států. Mezinárodní úroveň může být například Rada Evropské unie a na úrovni národní členské státy Evropské unie, tzn. Česká republika. Na makro úrovni se také definují jazyková práva. **Mezoúroveň** zahrnuje jazykovou politiku řízenou

na úrovni organizací a institucí. Jedná se o normy, standardy, či směrnice, které si stanovují instituce, například banky, společnosti, knihovny, školy, obchody, nemocnice, soudy nebo služby (Kaplan a Baldauf, 1997), tudíž i nadnárodní korporace ŠKODA AUTO a.s. **Mikroúroveň** definuje chování na individuální úrovni jednotlivce ve vztahu k používání jazyka nebo jazykovému vzdělávání. Pro někoho učení jazyků představuje příležitost, aby byl více vzdělaný, měl lepší uplatnění v praxi, mohl vycestovat do zahraničí, mohl mít lepší práci. Učení jazyků ale některé osoby mohou brát jako přítěž, kdy se jazyku raději vyhýbají. Toto je zapříčiněno ne příliš adekvátním jazykovým vzděláním, strachem z cizích jazyků, trémy a dalších možných příčin. Z těchto důvodů spousta pracovníků v práci preferuje komunikaci v cizím jazyce prostřednictvím emailu před telefonickou komunikací. Tento problém může také nastávat nejen v pracovní sféře ale i v oblasti školství, kdy studenti mají strach, aby neudělali chybu například ve výslovnosti, aby si například nepřivodili ostudu a spolužáci se jim nesmáli.

Přínosem **jazykového plánování** je v rozlišování tří dimenzí či předmětů (srov. Cooper 1989 – status planning, corpus planning, acquisition planning), které mohou právní regulaci podléhat (Dovalil, 2013, str. 19):



Zdroj: (Dovalil, 2013, str. 19)

Obr. 5 Rozdělení jazykového plánování

Statusové plánování se zaměřuje na postavení jazyků v jazykových společenstvích. Je zde myšleno zahrnutí práva užití jazyka úředního, pracovního, autentického jazyka a dalších. **Korpusové plánování** reguluje jazykové struktury, jako příklad lze uvést zásahy do slovních zásob v podobě v podobě elaborace terminologických soustav, snahy o potlačování anglicismů či purismus obecně (Dovalil, 2013). Korpusové plánování může též podléhat právním úpravám.

Do oblasti korpusového plánování **spadají také snahy o sjednocování právní terminologie evropského práva. Plánování jazykového vzdělávání** se především zabývá právními normami školského práva. Mezi tyto normy spadají například právní úpravy výuky mateřského, prvního či dalšího povinného cizího jazyka, stanovení povinného cizího jazyka například u závěrečných maturitních zkoušek, „které má např. v kontextu EU směřovat k zachování jazykové rozmanitosti deklarované jako jedinečné evropské kulturní hodnoty“ (Dovalil, 2013, str. 19). S jazykovým plánováním jsou spojeny další, s ním úzce související pojmy, kterými jsou jazykový management a jazyková politika.

1.2.1 Teorie jazykového managementu

Jak již bylo zmíněno výše, jazykový management nebo jinak řečeno, jazyková politika je založen na teorii jazykového managementu. Některé základní rysy teorie jazykového managementu vznikaly téměř paralelně s klasickou teorií jazykového plánování (Nekvapil, 2010). Pojem „jazykový management“ lze jasně definovat, má jasně definovaný obsah, „který má jen málo společného s pojmem management, jak se dnes užívá v aplikované lingvistice nebo v kanadském jazykovém plánování“ (Nekvapil, 2010, str. 65). Teorie jazykového managementu vychází z předpokladu, že v užívání jazyka lze odlišit na dva druhy jazykového managementu na dva procesy:

- Generování promluv.
- Management promluv.

Tyto procesy se také dají dělit na aktivity jazykové a metajazykové. Představuje především rozdíl mezi jazykovým chováním a chováním k jazyku (Fishman, 1971). Generováním promluv neboli komunikačních aktů, se zabývají teorie jazykové gramatiky a komunikační gramatiky. Teorie jazykového managementu se vyznačuje procesem managementu promluv. Manažování probíhá v konkrétních rozhovorech mezi jednotlivci nebo v institucích různé složitosti a podle toho lze rozlišit **jednoduchý** management a management **složitý**. Jednoduchý management se vyznačuje především tím, že se nachází v oblasti mikroúrovně, která definuje chování na individuální úrovni jednotlivce ve vztahu k jazykovému vzdělávání. Příkladem jednoduchého managementu může být chování týkající se jazyka ve školství. Například, když učitel na hodině cizího jazyka užije neobvyklý vědecký

výraz a po jeho vyslovení hned dodá jeho obvyklý výraz, kterému studenti rozumí lépe. Příkladem složitého neboli organizovaného managementu, který je význačný naopak makroúrovni, je jazyková reforma nebo zavedení jazyka do školského systému (Nekvapil, 2010).

Teorie jazykového managementu chápe jazykový management jako proces probíhající ve čtyřech fázích (Nekvapila a Sherman 2014). První fáze předpokládá, že dojde k nějaké odchylce od normy (např. uvědomění si chyby nebo nedostatečné znalosti či problému s komunikací na pracovišti) a této odchylky je „povšimnuto“. Druhá fáze souvisí s „hodnocením“ zaznamenaného problému. Pokud je tento problém hodnocen negativně (např. že dojde nedorozumění či pochybení s nedorozuměním souvisejícímu), proces postupuje do třetí fáze, ve které dochází k „plánu úpravy“ (např. jedinec se rozhodne více se věnovat studiu jazyka nebo instituce nabídne zaměstnanci jazykový kurz). Poslední fázi pak představuje „realizaci“ plánu (např. mluvčí sám sebe opraví nebo je opraven druhou stranou, případně skutečně začne navštěvovat jazykový kurz). Je důležité zdůraznit, že proces jazykového managementu může v jakékoli fázi skončit, například dojde k povšimnutí, ale odchylka není hodnocena negativně (daná odchylka v dané situaci nepředstavuje žádný problém), je-li hodnocena negativně, nemusí dojít k žádnému plánu úpravy (např. mluvčí chybu přejdou nebo zaměstnavatel slabší znalost jazyka zaměstnanců neřeší), podobně ani plán úpravy nemusí být nakonec realizován.

Teorie jazykového managementu neřeší jen problémy s jazykem nebo jazykové problémy. Na druhou stranu s jazykem se pojí i pozitivní emoce a pocity a teorie jazykového managementu vychází také z toho, že někteří lidé mohou cizí jazyky brát jako pozitivum, něco, co je obohacující, že se někomu cizí jazyky líbí nebo například i jeho forma. V současné době je především v popředí moderní jazykový management, který představuje formu aplikované lingvistiky a zabírá poměrně širokou oblast. Dle Vukoviće (2009) v oblasti moderního jazykového managementu je možné vyčlenit tři hlavní typy jazykového managementu, s nimiž se mluvčí daného jazyka a tvůrci jazykové politiky setkávají. Do typologie moderního jazykového managementu patří:

- Delimitační jazykový management.
- Funkční jazykový management.

- Inkluzivní jazykový management.

Funkcí **Delimitačního** jazykového managementu je vyhranit jazykovou komunitu, určit a dodržet jazykové hranice. Vyznačuje se také tím, že je spojen s mladými spisovnými jazyky. Delimitační jazykový management je nástrojem, který se snaží uchovat domácí jazyk bez zásahů jazyků cizích. To znamená, že snahou je nenechat ovlivnit domácí jazyk vlivy cizích jazyků. Příkladem těchto vlivných faktorů může být anglicismus a domnělé, či skutečné výpůjčky z jazyků. **Funkční** jazykový management se vyznačuje tím, že se projevuje ve stabilních jazykových komunitách. Tento funkční management se také domnívá, že spisovný lidský jazyk je důležitý a není nijakým způsobem ohrožen jazyky cizími. V České republice a v českých dějinách spisovné češtiny funkční jazykový management představují jazykovědci Pražského lingvistického kroužku (Vuković, 2009). **Inkluzivní** management se vyznačuje jazykovou stabilitou ale i vysokým stupněm jazykové zralosti vznikajících v komunitách. Pro inkluzivní management „jsou příznačné postoje politická správnost, tedy především snaha prosadit ve veřejné komunikaci ty jazykové prostředky, které nejsou urážlivé pro menšinové společenské skupiny“ (Vuković, 2009, str. 212). Do těchto skupin patří například nad národnostní a sexuální menšiny, postižení lidé nebo ženy. V současné době se využívají všechny tyto typy moderního jazykového managementu je ale nutné rozlišit kdy a za jakým účelem nebo v jaké společnosti je použít. Z moderního jazykového managementu tedy vyplývá, že v současné době, a to nejen v České republice je důležité rozvinout možnosti vnějšího jazyka, sdělit to co chceme a jakým způsobem to chceme.

1.2.2 Evropská unie a jazyková politika

Evropská unie představuje vytvořenou instituci a jejím hlavním cílem je integrace, která všem členským státům, firmám, společnostem, spotřebitelům, či jednotlivcům dovoluje využívat řadu příležitostí a výhod, které vyplývají například z rovnoprávných ekonomických vztahů v rámci evropského trhu. Mezi cíle Evropské unie spadá prosazování míru a společných hodnot, na kterých je založena. Dalším cílem této instituce je blahobyt občanů EU, zajišťování svobody ale také spravedlnosti. Co se týče jazyka, cílem Evropské unie je respektování jazykové rozmanitosti členských států a také uznávání kulturního bohatství. Lidská práva chrání dokument, Listina základních práv EU. Tato listina základních práv

Evropské unie upravuje práva, která zakazují diskriminovat z důvodu pohlaví, rasy nebo také etnického původu, včetně práv na jazyky nebo náboženského vyznání. Ostatní hodnoty a cíle jsou dále upraveny v Lisabonské smlouvě, kdy podepsání této smlouvy bylo pro Evropskou unii zásadním milníkem (Evropská unie, online). Mezi nejdůležitější orgány Evropské unie patří:

- Evropský parlament.
- Evropská rada.
- Rada Evropské unie.
- Evropská komise.

Evropský parlament umožňuje, aby každý jeho člen mohl na jeho jednání používat vlastní jazyk. Tím, že se Evropská unie neustále rozšiřuje a vstupují do ní další členské státy, roste tak počet úředních jazyků, které se používají v Evropském parlamentu. V roce 2004 přistoupila do Evropské unie například Česká republika, Maďarsko, nebo Malta. Další rozšiřování členskými státy proběhlo v roce 2007. Příchod členských zemí v roce 2004 zvýšil počet úředních jazyků, kterými se mluví v Evropském parlamentu o devět. O tři roky později při dalším rozšiřování bylo toto navýšení o dva další jazyky. Poslanci parlamentu tak mohli v té době dle Ivo hovořit 23 úředními jazyky (Ivo, 2013).

Velký nárůst těchto úředních jazyků v parlamentu způsobil zvýšení nároků na tlumočnické a překladatelské služby. Vzhledem k velkému počtu členských zemí v EU a počtu úředních jazyků, v té době bylo možné vytvořit až 506 jazykových kombinací. S tímto počtem to pro Evropskou unii v té době nebylo jednoduché, neboť chyběl požadovaný počet nebo alespoň optimální počet tlumočnicků a překladatelů, což značně ovlivňovalo jednání Evropského parlamentu. Pro Evropskou unii znamená tento velký počet úředních jazyků a mnohojazyčnost vysoké náklady, protože překlady v mnoha případech znamenají například zpoždění legislativních procesů, protože překlady musí být precizní a kvalitní.

Z těchto důvodů finančních ale i procesních bylo zavedeno v Evropském parlamentu pravidlo, že pouze na plenárních zasedáních bude využíváno užívání úředních jazyků. Na druhou stranu například na jednáních výborů se jedná jazyky, které odpovídají znalostem jednotlivých členů výboru. Toto pravidlo praktikují i politické

skupiny (Ivo, 2013). Nicméně v současné době Evropskou unii tvoří 27 členských států. Spojené království učinilo zásadní rozhodnutí a vystoupilo z Evropské unie 31. ledna 2020. Jak již bylo zmíněno výše, jak se počet členských zemí Evropské unie rozrůstal, rostl i počet úředních jazyků. V současné době tvoří Unie 24 úředních jazyků a patří mezi ně: bulharština, chorvatština, čeština, dánština, nizozemština, angličtina, estonština, finština, francouzština, němčina, řečtina, maďarština, irština, italština, lotyština, litevština, maltština, polština, portugalská, rumunština, slovenština, slovinština, španělština a švédština. Z důvodu Brexitu Spojeného království, avšak anglický jazyk nebude vymazán z úředních jazyků Evropské unie a zůstane tak mezi úředními jazyky, protože má status úředního jazyka v zemích jako je Irsko a Malta (Evropská unie, online). Jedním ze základních principů Evropské unie je mnohojazyčnost, neboť instituce představuje demokratickou mezinárodní organizaci.

- Cílem politiky mnohojazyčnosti je (Evropská unie, online):
- Komunikovat s evropskými občany v jejich vlastním jazyce.
- Chránit bohatou jazykovou rozmanitost Evropy.
- Propagovat studium cizích jazyků v Evropě.

Mnohojazyčnost upravuje jak již umíněná Listina základních práv Evropské unie (Evropská unie, online). Toto umožňuje každému občan EU právo kontaktovat orgány Evropské unie v kterémkoli z 24 úředních jazyků a také mají právo obdržet od těchto orgánů odpověď v konkrétním vybraném jazyce. Co se týče právních předpisů Evropské unie, tyto dokumenty ale i jiné legislativní dokumenty musí být zveřejňovány ve všech 24 úředních jazycích. Výjimku tvoří irský jazyk a to, protože zde chybí zdroje. Dokumenty do irštiny se překládají jen nařízení vydaná Radou EU a Evropským parlamentem. Dříve bylo pro Evropskou unii přibývání počtu úředních jazyků spíše potíží, vzhledem k finančním nákladům a náročnosti překladů. V současné době jsou zasedání Evropské rady i Rady Evropské unie tlumočena do všech 24 úředních jazyků Evropské unie. Poslanci Evropského parlamentu mají právo na vybrání jakéhokoliv úředního jazyka a tímto také během jednání hovořit. Co se týče původních regionálních a menšinových jazyků, v Evropské unii jich je celkem 60. Těmito jazyky hovoří asi 40 milionů osob. Mezi tyto menšinové jazyky patří například katalánština, kterou se hovoří ve Španělsku. Evropská unie plně

podporuje rozmanitost jazyků avšak, právní postavení jazyků a také podpora, kterou jednotlivé členské země dostávají, však závisí na rozhodnutí jednotlivých zemí Unie (Evropská unie, online). Co se týče výuky jazyků v rámci Evropské unie, cílem této instituce je zabezpečit a zajistit, aby každý občan Unie byl schopen mimo svého mateřského jazyka se domluvit ve dvou dalších cizích jazycích (EC 2014). Tento cíl může být dosažen především u dětí v raném věku, v případě, že by se od základních škol učili dva cizí jazyky. U starších dětí nebo u lidí dospělých taková pravděpodobnost splnění tohoto cíle není vysoká. Kromě toho se Evropská unie snaží pomoci zemím Unie pomocí zlepšování jejich vzdělávacích programů. Výsledkem tohoto snažení by měli být žáci a studenti, kteří nabývají lepších jazykových znalostí. Jazykové vzdělání je velmi důležité pro každého občana Evropské unie, ať už mladého, či vyššího věku.

Toto si organizace plně uvědomuje, a proto jim chce pomocí podpory a optimalizaci vzdělávacích programů usnadnit možnosti studia nebo také pracovat v jiných zemích než v zemích domácích. Dalším cílem Unie ve vztahu k jazyku je umožnit lidem porozumění napříč různými kulturami. Lepší jazyková vybavenost potenciálních zaměstnanců také zefektivňuje obchodování v podnicích v rámci EU. V neposlední řadě je cílem Unie motivovat a rozvíjet jazykový průmysl, a to především výuku jazyků ve školách nebo překlady a tlumočení (Evropská unie, online).

1.2.3 Jazyková politika ČR

Vzhledem k tomu, že Česká republika je součástí Evropské unie od roku 2004, je jazyková politika České republiky v souladu s jazykovou politikou Evropské unie, která klade důraz na studium alespoň dvou cizích jazyků, a to už u dětí v raném věku (MŠMT, 2001). Úředním jazykem České republiky je jazyk český ale cílem ČR i EU je znalost dalších cizích jazyků. Jedním ze dvou požadovaných cizích jazyků by měl být jazyk anglický, což ale není požadavkem Evropské unie, avšak České republiky. Anglický jazyk se stal totiž jazykem celosvětově uznávaným. Toto je také definováno v Národním plánu výuky cizích jazyků. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice definuje tzv. Bílá kniha terciálního vzdělávání, která byla publikována v roce 2001. Důležitou institucí v České republice je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT, online), která podporuje mobilitu studentů na základě dostupných vzdělávacích programů od Evropské unie. Pro Českou

republiku jsou důležité principy Společného evropského referenčního rámce pro jazyky, které republika začala uplatňovat jako jedna z prvních evropských zemí. Jedná se o rámec v oblasti výuky a také hodnocení jazyků ve všech dokumentech, které jsou k tomu vztažené. Jako příklad těchto rámců je například rámcový vzdělávací program nebo vývoj nových maturitních zkoušek. Rámec definuje cíle, díky kterým lze jazyk používat ke komunikaci, dále determinuje znalosti a dovednosti, které bychom měli rozvíjet, abychom byli schopni jednat v jazyce (Metodický portál, online).

Jazyková politika České republiky tedy vychází z jazykové politiky Rady Evropy a Evropské unie. Za poslední desítky let bylo iniciováno z jazykové politiky EU několik opatření, které měli pomoci zlepšit jazykové povědomí u občanů ČR a také zlepšit a zkvalitnit jazykové vzdělávání. Jak již bylo uvedeno výše, hlavním cílem je, aby občané EU mluvili mimo jazyk mateřský dalšími dvěma cizími jazyky. Na podporu tohoto cíle Komise Evropské unie vypracovala tzv. akční plán, dokument „Podpora jazykového vzdělávání a jazykové rozmanitosti“ (MŠMT, online). Díky tomuto dokumentu také vznikl Národní plán výuky cizích jazyků s akčním plánem pro období 2005–2008 (MŠMT, online). Výuce cizích jazyků v České republice především pomáhá to, že byly zavedeny rámcové vzdělávací programy, které umožňují vyučovat první cizí jazyk od třetí třídy základní školy a to povinně. Jako tento jazyk se doporučuje jazyk anglický. Druhý jazyk, avšak není povinný ale volitelný. Tento druhý cizí jazyk se na základních školách vyučuje nejpozději v osmé třídě. Školy ale mohou začít s výukou druhého jazyka u žáků dříve. Na mnoha školách se vyučuje anglický jazyk již od třídy první, někde se děti vyučují angličtinu již v předškolním věku, to ve školách.

Česká republika tedy využívá podpory Evropské unie, co se týče zkvalitnění a zlepšení jazykového vzdělávání. Nicméně pro studenty není výuka dvou cizích jazyků tolik atraktivní. Dle MŠMT (2001) potvrdily evropské průzkumy, že pokud na základní škole je určen jako první cizí jazyk, jazyk anglický, klesá zájem ve velkém počtu o studium dalšího cizího jazyka. Důvodem je, že studenti jsou toho názoru, že anglicky se domluví všude. Toto může být pravda, nicméně není to v souladu s jazykovou politikou EU, ani jazykovou politikou ČR (MŠMT, online). Na středních školách je situace jiná. Tam je už pro studenty samozřejmé, že se musí učit dva cizí jazyky. Většinou se jedná o anglický jazyk, německý, v nějakých

případech je nabízen i jazyk španělský nebo ruský. Na školách vysokých je výuka cizích jazyků také samozřejmá. Praxe je ale ovšem jiná, někteří studenti se k výuce jazyků staví pasivně nebo jazyk ve svém volném čase, či v pracovním životě nepoužívají, a tak znalosti mizí. Jazyk je totiž třeba procvičovat, trénovat, využívat v psané formě ale i ve formě mluvené. Proto je třeba chtít pracovat ve společnosti, která má adekvátně nastavenou jazykovou politiku a kde může zaměstnanec využívat cizí jazyk. Ale o tomto bude více zmíněno v kapitole jazyková politika firem. Česká republika využívá aktivit, které Evropská komise doporučuje (Evropská unie, online), a to například Evropský den jazyků, který se koná každým rokem a to 26. září. Cílem tohoto dne je upozornit veřejnost na význam jazykového vzdělávání. Dalším cílem je zvýšit povědomí u veřejnosti jazycích, kterými se v Evropě lze domluvit a podpořit tímto celoživotní jazykové vzdělávání. V dnešní době plné digitalizace a online nástrojů dne 28. března 2019 přijal Parlament České republiky usnesení o návrhu programu, který má platnost v letech 2021-2027. Cílem tohoto legislativního usnesení je zlepšit studium cizích jazyků, a to zejména prostřednictvím využívání online nástrojů v širším pojetí ve školách České republiky (Evropská unie, online).

1.3 Mezinárodní pracovní prostředí

Důležitá součást mezinárodního managementu je mezinárodní pracovní prostředí. V případě nadnárodních firem a to především, které zaměstnávají velký počet pracovníků, kde někteří jsou vysíláni na zahraniční pracovní mise, určitým způsobem zasahuje a prolíná do jazykového managementu. Mezinárodní management je „proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí pracujících v organizaci provádějící operace na světové bázi s cílem dosáhnout stanovených organizačních cílů“ (Pichanič, 2004, str. 1). Pichanič také uvádí, že kvalita lidských zdrojů se stává důležitým nástrojem k dosažení úspěchu a konkurenční výhody. Zaměstnanci jsou stále častěji chápáni jako nositelé znalostí, zatímco jejich vazby na geografické místo začínají být stále menší překážkou. Podniky si uvědomují, že v dnešní době již není důležité, odkud člověk pochází, ale je důležité, co může pro firmu přinést (Pichanič, 2004). Dnešní svět je plný změn, a pokud chce být řídicí pracovník úspěšný, musí se přizpůsobit a čelit změnám a novým trendům. Nové faktory manažerské práce osvětluje obrázek č. 1 – Nové tlaky působící na manažery, které vycházejí například z růstu komplexních problémů, nebo velmi

dynamických změn. Tyto faktory následně vedou k růstu neurčitosti a dalším rizikům (Pichanič, 2004).



Zdroj: (Pichanič, 2004, str. 2)

Obr. 6 Nové tlaky působící na manažery

Jedním z nejzásadnějších tlaků, který působí na manažery v mezinárodním prostředí je globalizace. Pojem globalizace patří v současnosti k nejčastěji používaným termínům. Globalizace představuje „těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí (Pichanič, 2004, str. 8). Dalším důležitým faktorem, který zobrazuje výše uvedené schéma je zvýšená četnost a tempo změn. Každá nadnárodní společnost ale především její pracovníci musí neustále čelit a přizpůsobovat se neustálým změnám, které jsou zapříčiněny pokroky dnešní doby v podobě digitalizace či technických pokroků, jenž může vyvíjet na pracovníky silný nátlak).

1.3.1 Manažeři v mezinárodním prostředí

V současné době je od manažerů vyžadována plná nasazenost a flexibilita. Většina dnešních manažerů v nadnárodních firmách představují cílevědomé pracovníky, kteří mají specializované dovednosti. Od manažerů nadnárodních korporací (MNC) je tak v mezinárodním prostředí dále vyžadováno dokonalého porozumění ekonomickým, politickým a kulturním vlivům na byznys (Pichanič, 2004). Důležitým pojmem v mezinárodním pracovním prostředí je tzv. home country neboli domovská

země. Domovská země představuje zemi, ve které má firma svou domovskou adresu, pro oficiální podnikatelské, nebo především daňové účely (Pichanič, 2004).

Opakem domovské země je pak hostitelská země neboli host country. Hostitelská země představuje země, kde podnik provozuje a spravuje své operace. Manažery v mezinárodním prostředí můžeme rozdělit na tyto skupiny: (Pichanič, 2004)

- Country manažer
- Funkční manažer
- Expatriate
- Inpatriate
- Third Country Nationals (TCN)

Country manažer je manažer, který působí v domovské zemi, který je zpravidla odpovědný za celou činnost firmy. Jeho cílem je reagovat na lokální trh, lokální vládu a transformovat kulturu domovské a hostitelské země. Naopak Funkční manažer se zaměřuje především na transfer znalostí v celém mezinárodním spektru organizace. Jako příklad lze uvést mezinárodní transakce. **Expatriate** neboli v českém překladu expatrianti jsou zaměstnanci, kteří odchází pracovat do zahraničí. V tomto případě dochází, kdy domovská firma posílá pracovníka do cizí země na zahraniční pracovní pobyt (Pichanič, 2004). Mohou být vysláni k výkonu různých funkcí. Opakem Expatriate jsou tzv. Inpatriote. Inpatrioti jsou zaměstnanci, u kterých dochází k přesunu z hostitelské země do země domovské, především do centrály společnosti. **Third Country Nationals** představují zaměstnance, kteří jsou národnostně příslušníky třetích zemí. Nejsou tedy národnostně příslušníky ani hostitelské, ani domovské země. Tito pracovníci představují pro společnosti obrovský potenciál velmi nadaných lidí. Přicházejí ze zemí, kde nenacházejí dostatek příležitostí (Pichanič, 2004). Potřeba firem vysílat pracovníky do zahraničí je určována řadou faktorů. Jako příklady Pichanič uvádí:

- Personální strategie firmy.
- Stupeň internacionalizace firmy.
- Stav trhu práce v hostitelské zemi.

V dnešní době je vysílání pracovníků trendem, nicméně v minulých letech 21. byli pracovníci vysíláni na období několika let. V současné době ale dochází ke zkracování doby vysílání. K těmto krokům vedou především pokroky v telekomunikačních technologiích, internetu, který umožňuje lepší domluvu formou elektronické pošty, či telekonference a videokonference. Tyto pokroky umožňují manažerům pracovat i jako virtuální expatrioti, aniž by museli být celou dobu pobytu v hostitelské zemi (Pichanič, 2004). Tematika vysílání zaměstnanců do zahraničí je dále také součástí kapitoly 2.

1.3.2 Firemní jazyková politika

Nastavení jazykové politiky je jedním z úkolů malých velkých, či nadnárodních společností. Firemní jazyková politika by měla odrážet cíle a strategii firmy a měla by být v souladu jak s danými pravidly ve společnosti, tak s oficiálním jazykovým právem dané země. Tato politika určuje, jaký jednací jazyk je pro společnost majoritní. Dalším cílem firemní politiky je například rozhodnout, zda na poradách budou zaměstnanci společnosti hovořit česky, anglicky popřípadě německy nebo všemi jazyky. Dalším aspektem firemní jazykové politiky je i nastavit vhodné jazykové vzdělávání pro její potenciální zaměstnance a zaměstnance stávající. Především velké a nadnárodní firmy (MNC) by měly mít bohaté vzdělávací programy, a to nejen týkající se jazyka. Nadnárodní společnosti totiž mají velký počet zaměstnanců, kterými jsou lidé z celého světa, a proto je vhodné především tam nastavit vhodnou jazykovou politiku společnosti a možnosti vzdělávání.

2 Jazyková politika ve ŠKODA AUTO a.s

Autorka práce si pro zkoumání jazykové politiky a nastavení jazykových služeb vybrala společnost ŠKODA AUTO.

Společnost ŠKODA AUTO je považována za jednu z nejvýznamnějších automobilek světa. Působí na trhu již 126 let. Kořeny sahají do roku 1895, kdy společnost založili v Mladé Boleslavi dva začínající podnikatelé, a to Václav Laurin a Václav Klement. Je největším výrobcem a exportérem osobních automobilů v České republice a je také jedním z největších zaměstnavatelů. Společnost ŠKODA AUTO má sídlo v Mladé Boleslavi, kde se nachází i její hlavní výrobní závod.

V České republice vlastní další dva závody, a to Kvasiny a Vrchlabí. Svou výrobu přesunula ale také i do jiných zemí např. na Slovensko, do Ruska, Indie a Číny. Společnost vyváží své vozy do více než 100 zemí. ŠKODA AUTO a.s. jako jediná automobilka v České republice také vlastní střední odborné učiliště strojírenské, kde nabízí velké množství studijních oborů ať už ukončených výučními listy či maturitou. Na této škole studují studenti z celé ČR, neboť škola nabízí i možnost ubytování. Absolventi pak mají uplatnění ve ŠKODA AUTO.

Společnost také založila v roce 2002 soukromou vysokou školu „ŠKODA AUTO Vysoká škola“ dále ŠAVŠ. Vysoká škola nabízí spoustu zajímavých studijních programů, nabídku cizích jazyků ale především kvalitní vzdělání a široké uplatnění. Současnou misi a vize společnosti definuje projekt Strategie 2025+, která zohledňuje cíle jako je například digitalizace, změny v produktovém portfoliu či elektro mobilita a udržitelný rozvoj (ŠKODA Storyboard, 2020).

2.1 Organizace společnosti ŠKODA AUTO

Co se týče organizační struktury, společnost je organizačně rozložena do sedmi úseků/ oblastí:

Tab. 2 Organizační struktura ŠKODA AUTO

Písmeno	Oblast
G	Předseda představenstva
F	Finance a IT
V	Prodej a marketing
P	Výroba a logistika
E	Technický vývoj
S	Řízení lidských zdrojů
B	Nákup

Zdroj: (ŠKODA Space, interní portál ŠKODA AUTO a.s.)

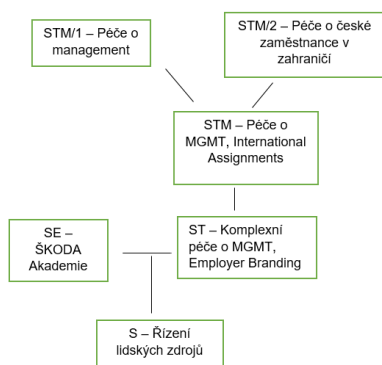
Schéma výše představuje základní organizační strukturu společnosti na jednotlivé oblasti, a to oblast předsedy představenstva, prodeje a marketingu, nákupu, financí a IT, výroby a logistiky, řízení lidských zdrojů a úsek technického vývoje (ŠKODA Storyboard, 2020). Organizační uspořádání jednotlivých oblastí a oddělení jsou značena písmeny. Toto umožňuje i zjednodušení komunikace v rámci společnosti. Označení oddělení tedy představuje písmenkovou zkratku či kód. Oddělení jsou dále řazeny do jedné, druhé, třetí a čtvrté/páté linie v organizaci. V roce 2020 a 2021 vedení společnosti značky ŠKODA AUTO prošlo velkou reorganizací. Největší změnou bylo jmenování nového předsedy představenstva na pozici CEO Thomase Schäfera. Ten nastoupil na svou pozici 3. srpna 2020, který dříve působil jako předseda představenstva a také výkonný ředitel ve Volkswagenu Group South Africa. Příchod nového předsedy představenstva jistě znamená pro automobilku mnoho změn. Jedna ze snah nového CEO je zvýšit počet žen ve vedení společnosti. Dalšími členy představenstva jsou k roku 2021 Karsten Schnake za oblast Nákupu, Klaus-Dieter Schürmann za oblast Financí a IT, Maren Gräf za oblast řízení lidských zdrojů, Johannes Neft za oblast Technického vývoje, Michal Oeljeklaus za oblast Výroby a Martin Jahn za oblast Prodeje a marketingu. Vedení automobilové společnosti ŠKODA AUTO je tedy v současné době především původem z německy mluvících zemí. Každý ze členů představenstva má na starost výše zmíněnou oblast

a jejich cílem je především řízení a rozhodování, které je v souladu s cíli a strategií společnosti.

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Ve ŠKODA AUTO představuje oddělení se začínajícím písmenem **S** útvar řízení lidských zdrojů, viz schéma výše. Tudiž veškerá oddělení odpovědné za personalistiku, vzdělávání, péči o zaměstnance vyslané do zahraničí či péče o zahraniční pracovníky spadají pod písmeno **S**. Co se týče jazykového vzdělávání, jazykových či interkulturních kurzů, je v kompetenci útvaru **SE** – ŠKODA Akademie. Oddělení ŠKODA Akademie je mj. zodpovědné za personální rozvoj zaměstnanců ŠKODA AUTO, za rozvoj jejich odborných, i nadodborných kompetencí. K dalším stěžejním činnostem ŠKODA Akademie patří odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů. Vedle standardní nabídky vzdělávání, která zahrnuje více než 300 kurzů, jsou pro jednotlivé odborné oblasti organizovány i akce šité na míru

O management a pracovníky vyslané do zahraničí a zahraniční pracovníky se obecně stará Oddělení **ST** – Komplexní péče o management, Employer Branding. Toto oddělení je kontaktním a komunikačním centrem pro vedoucí a zaměstnance společnosti. Hlavními činnostmi tohoto oddělení je péče o management, péče o české zaměstnance v zahraničí a péče o zahraniční zaměstnance ve ŠKODA AUTO. Útvar **STM** – Péče o management, je především zaměřené o péči mezinárodních zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO. Organizační schéma oblasti Řízení lidských zdrojů zaměřené na management a péče o vyslané zaměstnance viz níže.



Zdroj: (ŠKODA SPACE, interní portál ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 8 Organizační schéma Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů a útvary **ST** a **STM** se starají o management společnosti ŠKODA AUTO, který se skládá z následujících úrovní: členové představenstva, lokální TOP management, TOP koncernový management a vyšší management (OMK) a management (MK). Vedoucí jednotlivých oddělení ve společnosti jsou na úrovni OMK či výše. Management s označením MK představují manažery, kteří jsou označeni funkcí Koordinátoři. Management společnosti ŠKODA AUTO je v rámci své kariéry zpravidla pravidelně vysílán na zahraniční mise. Útvar Řízení lidských zdrojů pečuje celkem o 42000 zaměstnanců celosvětově, v České republice přes 34000 (Výroční zpráva společnosti ŠKODA AUTO 2020, online).

Tab. 3 Národnostní zastoupení ve ŠKODA AUTO a.s.

Národnost	Přímí zaměstnanci	Nepřímí zaměstnanci	Management
Česká republika	17604	10691	232
Polsko	1977	23	3
Slovensko	1297	259	8
Ukrajina	365	28	0
Německo	2	137	60
ostatní	209	146	12

Zdroj: (Sustainability report 2019, online)

Národnostní zastoupení zaměstnanců ve společnosti definuje tzv. zpráva o trvale udržitelném rozvoji (Sustainability report). Tento report je vytvořen za rok 2018. Za rok 2019 vyjde tento report v červnu roku 2021. Ze schématu je zřejmé, že největší část zaměstnanců tvoří přímí a nepřímí (externí, agenturní personál) zaměstnanci z České republiky. Co se týče managementu, jedná se o střední management společnosti, kdy lze říci, že největší část tvoří manažeri české národnosti. Na druhém místě figurují zaměstnanci německé národnosti.

Co se týče vyššího managementu, ve společnosti byly k roku 2018 zastoupeny tyto národnosti:

Tab. 4 Národnostní zastoupení vyššího managementu

Národnost – Senior management	
Rakousko	4
Bulharsko	2
Česká republika	232
Německo	60
Francie	4
Polsko	3
Rusko	2
Slovensko	8
Celkem	315

Zdroj: (Sustainability report 2019, online)

Z tabulky je zřejmé, že zaměstnanci ze skupiny vyššího managementu tvoří především ze 74 % Češi. Dále jsou v této skupině zaměstnanců zastoupeni Němci – 19 %. Menšinu – 7 % pak představují další národnosti, např. rakouská, slovenská. V roce 2018 tvořil vyšší management celkem 315 zaměstnanců.

2.2 Stávající jazyková politika ve ŠKODA AUTO a.s.

V současné době je na území České republiky čeština úřední jazyk, a to na základě základního jazykové práva ČR. Dle informací zaměstnanců z oblasti G – Předseda představenstva, kteří pracují ve společnosti již od devadesátých let minulého století, bylo zpočátku vyžadováno, aby zaměstnanci ovládali plynule anglický nebo německý jazyk, avšak pro manažerské pozice byl preferován německý jazyk. V případě, že zaměstnanci neměli tuto jazykovou vybavenost, neměli údajně téměř žádnou šanci se na manažerskou pozici prosadit. Většina dokumentů, jednáních byla/ je v jazyce německém a anglický jazyk ovládali především zaměstnanci, kteří byli tehdy absolventi škol, kde byl zavedený jako první jazyk anglický. Ze zkušeností zaměstnanců/ kolegů manažeři a zaměstnanci v průměru nad 45 let ovládají německý jazyk dobře, a to vzhledem k dlouholetým zkušenostem ve společnosti, jelikož spolupráce s kolegy z koncernu VW je běžná činnost a v některých případech i na denní bázi.

Vzhledem k tomu, že je automobilka nadnárodní společnost a na světové úrovni je v současnosti uznáván především jazyk anglický. V rámci koncernu VW včetně značky ŠKODA bylo zhruba před dvěma lety na základě rozhodnutí TOP managementu doporučeno, že jednacím jazykem v rámci společnosti bude jazyk anglický, nicméně německý jazyk je stále nadále využíván, neboť vedení

společnosti je složeno z německy mluvících manažerů a dokumenty, které jsou odevzdávány vedení, jsou především v německém jazyce. Další rozhodnutí managementu nyní představuje stanovení pravidel pro povolání pracovníka do managementu, kde jedním z těchto pravidel je znalost anglického jazyka v případě středního managementu na úrovni B2 a vyššího managementu C1. Rozhodnutí/ dohoda o anglickém jazyce jako jazyku jednání, není dle sdělení útvaru **GGP** – procesní a organizační management a útvaru **GGG** – Management představenstva, dozorčí rady v žádném oficiálním dokumentu společnosti zakotveno. Společnost toto zakotvení nevnímá jako komfortní, neboť se jedná o soft skill, a tak bychom k ní měli i přistupovat. V rámci společnosti ŠA neexistuje žádný interní předpis, který by určoval, jakým jazykem mají hovořit v rámci jednání, protože management společnosti je natolik jazykově vybaven, že hovoří německy, anglicky, a v mnoha případech hovoří i dalšími světovými jazyky, a proto jak se hovoří v rámci jednání je vždy na domluvě a na složení účastníků a to, jakými jazykovými dovednostmi disponují.

Dle sdělení hlavního sekretariátu, který se stará o management představenstva a dozorčí radu, to vypadá v praxi tak, že v případě, že většina účastníků na jednání hovoří anglicky, hovoří se anglicky. V případě, že účastníci ovládají spíše němčinu, hovoří se německy. V případě jednání vedení společnosti je jednání vedeno v jazyce německém a třeba i anglickém, nicméně zápisy z jednání jsou psány v němčině. Lze tedy konstatovat, že jazyková politika ve společnosti není popsána interními pravidly a řídí se tudíž intuitivně. V případě, že jednání je vedeno ve více jazycích, a to především se stává při návštěvě kolegů z koncernu VW a účastníci jsou složeni z více národností, je možné na jednání zajistit překladatele. Při využití tlumočnických služeb účastníci jednání dostanou k dispozici sluchátka a přístroj, ze kterého překlad vychází. Překladatel hovoří do mikrofону a účastníci mohou poslouchat překlad a následně reagovat. V praxi je také běžné, že se jednání účastní více tlumočnicků, kdy jeden překládá například německý a ten druhý jazyk anglický. Zajištění překladatele zajišťuje ve společnosti oddělení **FIS/2** Travel management a cizojazyčné služby. Automobilka má nasmlouvaných několik překladatelů, kteří jsou různě jazykově vybaveni. Při náboru nových zaměstnanců je standardně znalost alespoň jazyka anglického, a to minimálně na úrovni B2. Další jazyk, například německý je ovšem výhodou. V praxi zaměstnanci využijí

na pracovišti či na zahraničních cestách oba jazyky. Téměř ve všech případech, a to především u manažerů je očekávaná úroveň C1. Vzhledem k tomu, že automobilka je nadnárodní společnost, a spousta pozic je obsazována zaměstnanci ze zahraničí, kteří hovoří na úrovni C2. Jazyková vybavenost zaměstnanců se také odvíjí od povahy funkce, pozice a oddělení, na které se hlásí, či pracují. V souvislosti s jazykovou politikou se otevírá i širší téma integrace zahraničních zaměstnanců do českého prostředí. Pro nově nastoupené zahraniční pracovníky do ŠKODA AUTO jsou pravidelně organizovány „vstupní“ interkulturní tréninky se zaměřením na rozdíly jejich výchozí kultury proti kultuře české. a obráceně – pro české zaměstnance, kteří jsou v přípravě na dlouhodobý zahraniční pracovní výjezd. Tyto tréninky organizuje oddělení **SE** se zaměřením na jejich cílovou destinaci. Tréninky ŠA hradí i rodinným příslušníkům těchto zaměstnanců. V obou směrech se snaží útvar ŠKODA AKADEMIE kurzy připravovat opravdu na míru a není výjimkou, že jsou organizovány pouze pro jednotlivce.

Kurzy jsou případně organizovány i pro nezvyklé destinace (např. Švédsko, Korea, SAE). Ve stálé nabídce kurzů v AJ/NJ společnost nabízí i kurz Život a práce v ČR (v AJ), Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce (v NJ) a Úspěšný Leadership v interkulturním prostředí v anglickém jazyce. Nabídka interkulturních kurzů v ČJ pro všechny zaměstnance je podstatně širší (Interkulturní trénink všeobecný, tréninky se zaměřením na lokality, kde má ŠA pobočky a obchodní partnery: Indie, Čína, Rusko, Německo).

2.2.1 Interní prostředí a dokumentace

Interní pravidla ve společnosti ŠKODA AUTO se rozdělují na koncernové směrnice, organizační normy, metodické pokyny, popisy procesů a interní dokumentaci. Ve společnosti jsou tyto dokumenty psány v českém jazyce.

Etický kodex společnosti

Dobrá pověst společnosti ŠKODA AUTO a koncernu Volkswagen je významně určována vystupováním, jednáním a chováním každého jednotlivého zaměstnance. Nepřiměřené chování, byť jen jednoho zaměstnance, může společnosti přivodit značnou újmu, a proto byl vyhotoven dokument, tzv. Etický kodex společnosti, který byl poprvé vydán v roce 2010, další jeho aktualizace proběhly v letech 2012, 2017

a 2019. Pro lepší orientaci ve všech zásadách chování a zastoupení více národností zaměstnanců ve společnosti bylo vydáno 6 jazykových verzí Etického kodexu. Ve ŠKODA AUTO je zaměstnancům k dispozici dokument v českém, německém, anglickém, polském, slovenském a ukrajinském jazyce.

Výroční zpráva společnosti

Výroční zpráva společnosti vychází každý rok a je k dispozici v českém a anglickém jazyce.

Školení zaměstnanců

Možnosti a nabídka školení ve společnosti je pestrá. Školení ve ŠKODA AUTO zaštiťuje oddělení **SE** – ŠKODA Akademie. V době před pandemií Coronaviru-19 bylo školení z většiny prováděno formou osobních setkání formou skupin o kapacitě cca deseti lidí. Na školení se zaměstnanci přihlašují prostřednictvím interního portálu ŠKODA Space, kdy vyplní přihlášku na vzdělávací akci. Školení mají různé tematiky, ať už se jedná o spolupráci v týmech, zvládání stresu nebo např. rétoriku. Školení probíhají v českém jazyce. Jakým jazykem je školení provádět je uvedeno na samotné přihlášce, takže uchazeči o školení vědí, zda se na školení mohou přihlásit a jsou schopni komunikovat v daném jazyce. Dle sdělení útvaru **SE** nedochází k tomu, že se na školení hlásí zaměstnanci, kteří neumí česky. Na tyto školení se případně hlásí i Slováci nebo jiní cizinci, kteří češtinu ovládají. Nicméně zde není problém v porozumění a nenastává nějaký komunikační problém formou jazykové bariéry.

Vedle kurzů v češtině nabízí oddělení i kurzy v angličtině nebo němčině. Každoroční aktuální nabídku školení je distribuováno prostřednictvím interních kanálů jako je například ŠKODA Space. Dále je možnost oslovit zaměstnance z útvaru ŠKODA Akademie a zařídit tzv. AŠM neboli akce šité na míru. Kdy oddělení poptá určité téma (třeba zvládání stresu), a oddělení **SE** zpracuje akci dle požadavků odborného útvaru a přizpůsobí vše pro potřeby oddělení a týmu. Zde je možné připravit program v ČJ, ANJ nebo v NEJ. V současné době jsou školení prováděna formou webinářů, kdy většina jich je v jazyce českém ale některé jsou vedené v jazyce anglickém. Tyto školení jsou určeny pro koordinátory a management a týkají se například Leadershipu. Školení jsou připravované ve spolupráci s Vysokou školou ŠKODA AUTO. Školení ve společnosti také probíhají formou e-learningových

školení. I tyto školení jsou v českém jazyce. E-learningové školení také nabízí speciální školení pro cizince, kteří pracují ve výrobě. V současné je v nabídce čeština pro operátory výroby

2.2.2 Nastavení jazykových služeb ve ŠKODA AUTO a.s.

Na základě analýz provedených útvarem Vzdělávání se ŠKODA AUTO a.s. rozhodla zařadit do své nabídky zaměstnancům několik alternativ jazykového vzdělávání pro zvýšení jejich jazykových schopností.

- Standardní jazykové kurzy.
- Akcelerační kurzy.
- Crash kurzy.
- Callanova metoda.
- Blended learning.
- Odborné kurzy.
- Zahraniční kurzy.
- Edo.

Ve společnosti jsou nejvíce využívány Standardní jazykové kurzy. Tyto kurzy probíhají formou výuky v individuálních kurzech, v malých skupinách nebo ve velkých skupinách, a to v prezenční, či online formě. Prezenční výuka je určena pro zaměstnance, kteří preferují přímou interakci mezi učitelem a studentem. Výuka těchto kurzů probíhá s českým lektorem nebo rodilým mluvčím a je určena pro úroveň A1 až C1. Velká skupina je určena pro 7-11 osob a využívají ji zaměstnanci s potřebou občasné komunikace v cizím jazyce na pracovišti. Tato forma kurzu umožňuje studium úrovně znalosti A1-B2, a to v jazyce anglickém a německém a jazyky vyučují čeští lektori. Malá skupina je určena pro min. čtyři osoby, optimálně pro pět osob. Využívají ji především zaměstnanci, kteří potřebují každodenní komunikaci na pracovišti ve studovaném jazyce. Výuku zajišťují čeští lektori nebo rodilí mluvčí.

Tento kurz je vhodný pro úroveň znalosti A1-C1 a společnost nabízí tento kurz v jazycích: anglický, německý, český, ruský, čínský, španělský. Cílem individuální formy je upevnění, doplnění a oživení dosud dosažené jazykové úrovně.

Výuka je zaměřena na udržení dosažených komunikativních dovedností, znalostí gramatického systému cizího jazyka a získávání další specifické, profesně zaměřené slovní zásoby. Tyto kurzy jsou určeny pouze pro členy představenstva, vyšší a střední okruh managementu (OMK, MK) a sekretariáty členů představenstva. Zájemci o standardní kurz formou individuální výuky mohou studovat jazyk anglický, německý, český, ruský, čínský či španělský, kdy výuku zajišťují čeští lektoři nebo rodilí mluvčí. Online výuka těchto standardních kurzů je určena pro zaměstnance, kteří preferují studium z prostředí své kanceláře, či domova. Výhodou je časová úspora, menší počet zameškaných hodin, neboť se lze připojit i na služební cestě a neomezený přístup k učebním podkladům. Výuka formou online je provozována v angličtině, němčině a češtině. Výuka je realizována prostřednictvím Skype, MS Teams nebo aplikace ZOOM.

Cílem akceleračního kurzu je buď upevnění a zopakování gramatických znalostí, nebo tzv. „rozmluvení se“ – odbourání komunikačních bariér v každodenních i profesních situacích a rozšíření slovní zásoby. Kurz je určen pro zaměstnance, kteří se potřebují rychle zdokonalit v cizím jazyce – např. před výjezdem na pracovní stáž v zahraničí, koncernové projekty apod. Na tento kurz se mohou přihlásit zaměstnanci vyjíždějící na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí, management společnosti nebo zahraniční spolupracovníci. Kurz je nabízen pro úroveň znalostí A1-C1 a probíhá v prezenční nebo online formě. Akcelerační kurz lze absolvovat pouze jednou ročně a opakovat jej maximálně ve dvou po sobě následujících letech.

Cílem Crash jazykového kurzu je intenzivní rozvoj jazykových kompetencí zaměstnanců s ohledem na jejich aktuální potřebu vycházející z jeho pracovní náplně. Obsah kurzu je plně přizpůsoben potřebám zaměstnance a je určen pro opakování, udržování nebo opětovnou aktivizaci jazykových kompetencí. Je určen pro všechny zaměstnance, probíhá individuálně, a to prezenčně, či online formou. Zaměstnanci mohou využít studium úrovní znalosti B1 – C1.

Callanova metoda je specifická metoda výuky anglického jazyka. Cílem kurzu je rozvoj základních komunikativních dovedností, gramatických a lexikálních jevů pomocí systematicky a pevně dané metodiky, která spočívá v užití mluvené formy. Lekce probíhá dle předem definovaného schématu otázek a odpovědí. Blended - Learning představuje studium angličtiny nebo němčiny především od středně

pokročilých po velmi pokročilé (B1 až C1) jako doplňkové nebo udržující formy studia.

Cílem odborně zaměřených jazykových kurzů je prohloubení a upevnění jazykové znalosti v určité odborné oblasti. V průběhu kurzu si zaměstnanci osvojují běžné výrazy z daného oboru. Výuka je v současné době realizována formou on-line. Společnost nabízí tyto kurzy na témata obchodní angličtina. V anglickém jazyce dále nabízí i další témata, jako např. komunikace, prezentace, trendy v Automotive, angličtina pro logistiku, angličtina pro HR, angličtina pro vztahy se zákazníky. V jazyce německém společnost nabízí pro své zaměstnance obchodní němčinu, komunikaci, prezentace a trendy v Automotive.

Zahraniční kurzy jsou určeny pro zaměstnance, kteří se potřebují rychle zdokonalit v cizím jazyce. Účast na těchto kurzech je podmíněna jazykovou úrovní min. B1. Zaměstnanec je předem otestován prostřednictvím jazykového testu. Rozsah tohoto kurzu je 1-2 týdny v roce. Součástí výuky může být i poznávací program mimo vyučování jazyka, např. exkurze, návštěvy kulturních akcí apod. Zaměstnancům je k dispozici katalog zahraničních kurzů, které mohou využít.

Kurz EDOO představuje moderní výuku cizího jazyka. EDOO je český produkt, který se zaměřuje na rozvoj komunikačních dovedností anglického a německého jazyka.

Výuka EDOO probíhá primárně po mobilním telefonu. Po výuce obdrží zaměstnanec sms/e-mail od lektora se zásobou slovíček (5-6 slovíček k danému tématu) a komentář od lektora ve kterém lektor opraví případné chyby, které během hovoru zaměstnanec udělal. V aplikaci má student přístupné každodenní testy a na konci týdne obdrží gramatickou kartu pro opakování nebo zvládnutí potřebné gramatiky. Na jazykové kurzy se zaměstnanci přihlašují elektronicky a je vždy nutné schválení svého přímého vedoucího.

2.3 Vysílání zaměstnanců do zahraničí

Společnost ŠKODA AUTO neustále rozšiřuje svoje aktivity v zahraničí. K tomu, aby byla v době globalizace ve světě úspěšná, potřebuje nejen špičkové produkty, ale i odborníky, kteří mají přehled o světových trendech, ale také o specifikách jednotlivých trhů a zemí. Jedním z důležitých nástrojů pro osobní profesní rozvoj je tak v současné době zahraniční vyslání (GA – Global Assignment), kdy je zaměstnanec vyslán na místo, které je jednak přínosem z hlediska jeho

odborného rozvoje a kde na druhé straně bude i on přínosem pro společnost. Zahraniční vyslání představuje významný prvek úspěšného rozvoje managementu v rámci celého koncernu a efektivní nástroj pro předávání know-how uvnitř koncernu. Vyslání se proto uskutečňuje na základě koncernových pravidel.

Prvním krokem pro každého zájemce o vyslání je v každém případě rozhovor s přímým nadřízeným, v němž je třeba vyjasnit si, o jakou pozici a v jaké hostitelské společnosti má daný pracovník zájem. V mnoha případech projeví o konkrétního zaměstnance zájem partnerská oblast v zahraničí na základě dobrých osobních zkušeností a úspěšné spolupráce. Zahraniční vyslání je významným prvkem v kariéře i osobním životě každého zaměstnance, který se pro něj rozhodne. Při rozhodování o vyslání je třeba důkladně zvážit všechny pracovní i osobní aspekty tak, aby vyslání skutečně přinesl maximální užitek jak zaměstnanci samotnému, tak oběma společnostem. Jeden z aspektů představuje například znalost angličtiny nebo němčiny na úrovni B2 a případně cizího jazyka, kterým se hovoří v cílové zemi.

Ve společnosti ŠKODA AUTO popisuje Organizační norma **ON.1.057** „Vysílání zaměstnanců do zahraničí“ základní informace o vysílání zaměstnanců do zahraničí ale také přijímání zaměstnanců z jiných koncernových společností, a to v délce od čtyř měsíců. Zahraniční vyslání v zásadě znamená, že vysílaný zaměstnanec se na předem stanovenou dobu přesune do jiné koncernové společnosti, a to na základě pravidel a podmínek přesně stanovených jeho vysílací smlouvou. Rozlišují se 3 kategorie vyslání a liší se jak náplní, tak dobou vyslání a povahou smlouvy s hostitelskou společností:

- Long Term,
- Short Term,
- Short Term Active Home,
- Wanderjahre.

Long Term neboli dlouhodobé vyslání se používá pro strategické (většinou manažerské) pozice v rámci koncernu a v případech, kdy není k dispozici vhodný místní kandidát. Standardní Long Term vyslání trvá obvykle 3 až 5 let, minimum je ale 16 měsíců. **Short Term** neboli krátkodobé vyslání se v zásadě používá v případě zvláštních projektů a předávání know-how. Délka vyslání typu Short Term

se pohybuje mezi čtyřmi a 15ti měsíci. **Short Term Active Home** s kvalifikací je speciální případ krátkodobého vyslání, je součástí programu profesního rozvoje, jehož cílovou skupinou jsou zaměstnanci s vysokým potenciálem profesního růstu (např. specialista, koordinátor). Jedná se o krátkodobé vyslání, které probíhá v zásadě

za podmínek definovaných pro Short term. Zaměstnanec je nominován na tento typ vyslání s tím, že jde o investici do jeho vlastní profesní budoucnosti. **Wanderjahre** je forma koncernového vyslání na bázi short-term vyslání, kdy účastník zůstává zaměstnancem vysílající společnosti, která podporuje profesní kariéru zaměstnanců. Tento projekt je realizován formou mezinárodní praxe s jinými pracovníky v koncernu VW. Je určen především pro absolventy učiliště a vysokých škol s maximálně 5letou praxí (profesních zkušeností). Tento druh pracovního pobytu trvá 6–18 měsíců, zpravidla 12 měsíců. Smyslem programu je realizace přenosu know-how, další rozvoj zaměstnance a podpora globality koncernu VW jako mezinárodně činného podniku. Pro zaměstnance představuje tento program investici do zvyšování kvalifikace a zdokonalení jazykových schopností a zároveň přispívá k zajištění jeho další zaměstnatelnosti.

Vyslání zaměstnanců do zahraničí

V současné době (stav duben 2021) je ze ŠKODA AUTO vysláno na zahraniční pracovní pobyt celkem 145 zaměstnanců do koncernových společností.

Tab. 5 Složení zahraničních zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.

Oblast	Počet
Evropa	52
Rusko	32
Čína	29
Indie	28
Mexiko	3
Spojené Arabské Emiráty	1
Celkem	145

Zdroj: (Personální informační systém ŠKODA AUTO a.s)

Nejčastější destinace, do kterých jsou zaměstnanci společnosti vysíláni, jsou Německo, Rusko, Indie a Čína. Ze schématu ale vyplývá, že zaměstnanci bývají vysíláni i do dalších zemí, například do Mexika nebo Spojených Arabských

Emirátů. Co se týče Evropy, figurují zde země jako je již zmíněné Německo, Polsko, Švédsko, Slovensko či Velká Británie. K datu duben roku 2021 jsou zaměstnanci vysláni na long term a short term formy vysílání. V případě, že jsou zaměstnanci vysláni na pracovní pobyt do zahraničí, mohou se přihlásit na různé typy jazykových kurzů, viz kapitola 2.2.2, a tak vylepšit tak svou jazykovou vybavenost. Oddělení **SE** – ŠKODA Akademie je odpovědné za zprostředkování nabízených kurzů ve společnosti. V případě, že společnost nenabízí výuku požadovaného cizího jazyka, oddělení SE zaměstnanci může pomoci při zprostředkování optimálního kurzu, nicméně na náklady zaměstnance.

Zahraníční pracovníci ve ŠKODA AUTO

V současné době (stav duben 2021) je do ŠKODA AUTO vysláno na pracovní pobyt celkem 94 zaměstnanců z koncernu VW viz schéma níže:

Tab. 6 Složení zahraničních zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s

Národnost	Společnost									
	AUDI	Porsche AG	SAVWIPL	SEAT	VCIC	VGR	VW AG	VW Braunschweig	VW SK	Celkový součet
Rakousko	1									1
Bosna a Hercegovina								1		1
Česká republika							5			5
Německo	4	1		1			69	1		76
Španělsko				2						2
Francie							1			1
Velká Británie					1					1
Čína					1					1
Indie										1
Polsko							1			1
Rusko						1			1	2
Slovensko							1		1	2
Celkový součet	5									94

Zdroj: (Personální informační systém ŠKODA AUTO a.s)

ŠKODA AUTO je mezinárodní společnost, ve které pracují lidé z celého světa. Ze schématu je viditelné, že v automobilce v současnosti pracuje celkem 12 národnostních skupin zaměstnanců. Nejvíce je ve společnosti zaměstnáno 76 pracovníků, a to z Německa. Pracují zde ale i další národnosti z celého světa. Zajímavostí může být Velká Británie, Bosna a Hercegovina, či Francie. V případě, že nově nastupujících zaměstnanců mohou po dohodě se svým nadřízeným od následujícího měsíce po nástupu využít celé šíře nabídky jazykových kurzů nabízených ve společnosti, viz kapitola 2.2.2.

Na základě výše uvedené struktury zaměstnanců, kteří pocházejí z několika národností, lze konstatovat, že největší převahu pracovníků ve společnosti mají Češi. To samé platí i pro skupinu zaměstnanců v managementu. Druhou většinu manažerů představují Němci. Vedení společnosti je také německé, neboť je společnost globálního charakteru a také součástí koncernu VW.

Z tohoto důvodu je tedy nutné věnovat významné úsilí nastavením vhodné jazykové politiky a jazykového managementu ve společnosti, a proto je v kapitole 3 provedeno dotazníkové šetření pro identifikování možných nedostatků a příležitostí ke zlepšení současné situace ve ŠKODA AUTO.

3 Vlastní výzkum

Pro zjištění současného nastavení jazykových služeb a jazykové politiky ve ŠKODA AUTO pro zaměstnance vysílané na zahraniční pracovní pobyt zvolila autorka metodu strukturovaného dotazníku se zástupci středního a vyššího managementu.

3.1 Cíl a oblasti výzkumu

Cílem šetření bylo zanalyzovat současný stav jazykové politiky a jazykových služeb ve ŠKODA AUTO, směrem k pracovníkům vysílaným na zahraniční mise do koncernových společností. Na vybraném reprezentativním vzorku zaměstnanců byl proveden průzkum formou dotazníkového šetření.

Pro analýzu byly stanoveny tyto oblasti výzkumu:

- Jazyková politika a jazykové služby ve společnosti, plusy/mínusy.
- Jazyková vybavenost zaměstnanců.
- Využití jazyků na pracovišti.
- Jazykové vzdělávání.
- Jazyky a zahraniční mise, komunikační prostředky, bariéry.
- Náměty na zlepšení jazykové podpory

3.1.1 Postup sběru informací a jejich vyhodnocení

Postup dotazníkového šetření spočíval ve vypracování okruhů otázek týkající se jazykových služeb a jazykové politiky ve ŠKODA AUTO, byl doplněn o poznatky z neformálních rozhovorů a zúčastněného pozorování uvnitř firmy. Výběr respondentů byl různorodý, aby se stal vypovídajícím a legitimním vzorkem. Respondenti byli vybráni z okruhu středního a vyššího managementu ve ŠKODA AUTO. Pro účely dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 22 zaměstnanců společnosti, kteří byli vysláni na zahraniční pracovní pobyt do různých zemí světa. Byli osloveni muži i ženy, aby bylo dotazníkové šetření vyvážené a aby mohly být případně identifikovány rozdílné vnímání mužů a žen. Návratnost činila 15 dotazníků, tj. 68% návratnost. K vyhodnocení dotazníkových otázek bylo využito metod analýzy, syntézy a komparace. Výzkum proběhl v období od února do března 2021.

3.1.2 Otázky použité v dotazníku

První okruh otázek se zaměřoval na stávající jazykovou vybavenost respondentů, jakými jazyky hovoří a na jaké úrovni; jaké jazyky využívají v jejich běžném pracovním prostředí. Druhý blok otázek se týkal příprav na zahraniční misi a její samotný průběh. Následovaly otázky týkající se např. situací způsobených jazykovou bariérou, či možnosti využívání překladatele. Další blok otázek se týkal jazykového vzdělávání respondentů a jejich podřízených, např. způsob vzdělávání a strategie při studiu jazyka. Závěrečný okruh otázek se zabýval jazykovou politikou a jazykových služeb v této společnosti.

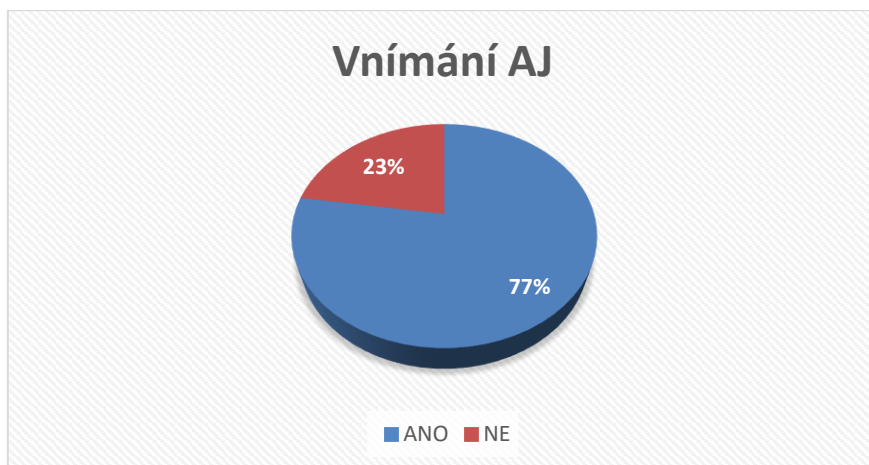
3.1.3 Výsledky z šetření

V této kapitole jsou sumarizovány výsledky z dotazníkového šetření. Výsledky jsou řazeny do šesti bloků, které se skládají z několika otázek. Pro vyhodnocení výsledků jsou interpretovány odpovědi respondentů, dále jsou využívány citace z určitých částí dotazníku pro lepší představení tematiky a postoje respondenta. Z důvodu GDPR nejsou v celé diplomové práci včetně této kapitoly používána jména respondentů a názvy pozic nebo oddělení. Respondenti byli v rámci své kariéry vysláni na zahraniční pobyt do Německa, Indie, Číny a Ruska.

Blok č.1 - Jazyková politika a jazykové služby ve ŠKODA AUTO

Byla pro Vás změna jednacního jazyka v rámci koncernu z NJ do AJ spíše přínosná a v případě že ne, proč?

Tato otázka oddělila respondenty na dvě skupiny. Jedna skupina manažerů toto doporučení schvaluje, druhá naopak zamítá, avšak většina (celkem 77 %) s tímto souhlasí.



Obr. 9 Vnímání doporučení AJ jako jednací jazyk v rámci VW

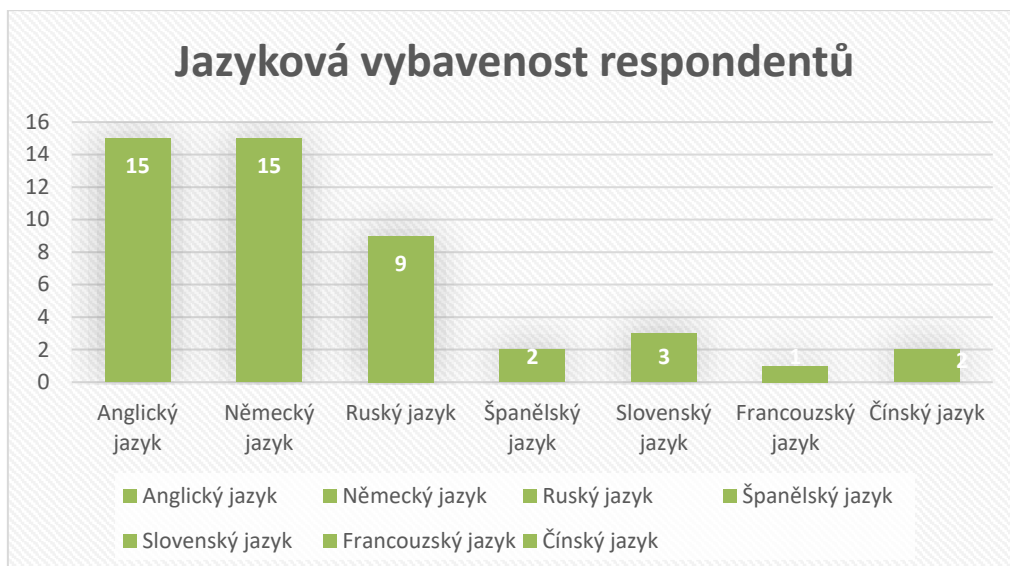
Zde zajímavé názory respondentů:

Respondent, který byl vyslán do Ruska uvedl „Ano, bylo to pro mě pozitivní, donutí to člověka dotáhnout vlastní znalost AJ výše. Německy mluvící kolegové jsou při jednáních v AJ struční a používají jednodušší slovní zásobu než ve svém mateřském jazyce“. Další manažer zmínil, že „oba jazyky ovládám na podobné úrovni. Celkově si myslím, že angličtina je jako korporátní jazyk vhodnější“. Naopak jiný respondent uvedl, že je to pro něj spíše komplikace, vzhledem k výrazně menší praxi v AJ. Jeden TOP manažer hodnotí toto negativně: „z hlediska pohodlnosti v práci to možná pro nějaké zaměstnance přínosem je, ale co se týče firmy, tak to není přínosem, nedává to smysl, když je v ŠA představenstvo německé“.

2. Blok otázek - Jazyková vybavenost respondentů

Jaké jazyky ovládáte?

Z šetření vyplývá, že respondenti disponují znalostmi minimálně dvou cizích jazyků.



Obr. 10 Jazyková vybavenost respondentů

Všichni dotazovaní respondenti hovoří paralelně dvěma světovými jazyky angličtinou a němčinou. Třetím využívaným jazykem je ruština. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů hovoří třemi jazyky, přičemž dva manažeři hovoří čtyřmi cizími jazyky. Ostatní jazyky jsou zastoupeny již v řádech jednotek procent, viz obrázek č. 10.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že většina respondentů hovoří anglicky a německy na jednacím úrovní. Jeden respondent uvedl, že je pro něj anglický jazyk jednacím, avšak s omezeními danými mezerami ve slovní zásobě. Někteří jako jednacím uvedli i ruštinu. Další z respondentů uvedl, že ruský jazyk pro něj byl jednacím pouze při zahraničním pracovním pobytu v Rusku. Po návratu zpátky do ŠA ho již za jednacím nepovažuje.

Dále dva z respondentů uvedli, že slovensky umí pasivně. Další dva manažeři uvedli, že mají znalost jazyka čínského, nicméně na začátečnické úrovni. Jeden z nich se připravuje na zahraniční misi do Číny, a tak nyní studuje čínský kurz, aby byl na misi jazykově vybaven alespoň na základní úrovni. Další respondentka absolvovala zahraniční misi v Šanghaji a díky tomu ovládá základní znalosti tohoto jazyka. Lze tedy konstatovat, že jazyková vybavenost respondentů je na velmi dobré úrovni.

Blok č. 3 – Využití jazyků na pracovišti.

Jakými jazyky hovoříte na Vašem pracovišti?



Obr. 11 Využití jazyků na pracovišti

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti ve svém pracovním prostředí využívají více jazyků. Všichni respondenti uvedli, že v práci hovoří česky a anglicky. Pracovníci také využívají v 80 % jazyk německý a ve 30 % případech i ruský, neboť dva respondenti jsou původem z Ruska a pracují na odděleních, kde se dostanou do kontaktu i s pracovníky z VW Group Rus, z Moskvy, či Kalugy.

Blok č. 4 – Zahraniční mise, komunikační prostředky, jazykové bariéry

Jaký jazyk jste považovali nejdůležitější pro zahraniční misi a jaká byla praxe.

To, jakým jazykem respondenti hovořili na zahraniční misi, se odvíjelo od země, do které byli vysláni. Respondenti vysláni na zahraniční pracovní pobyt do Ruska ve většině uvedli, že považovali za nejdůležitější kombinaci jazyků AJ, NJ a RJ. Ve skutečnosti ale využívali jen angličtinu a ruštinu. V některých případech uvedli, že používali v rámci pobytu i češtinu, neboť spolupracovali i českými kolegy z VW. Co se týče respondentů, kteří byli vysláni do Indie, zaměstnanci považovali za hlavní jazyk angličtinu, kterou pak také následně komunikovali. Respondenti vyslaní do Číny předpokládali, že budou využívat angličtinu, kterou také v praxi používali.

Jak jste se na misi jazykově připravoval/a?

Respondent, který byl vyslán do Ruska, uvedl, že se nijak na zahraniční misi nepřipravoval, zmínil, že uměl pouze základy ruštiny. Jinak hovoří anglicky a německy na jednacích úrovni, takže neměl žádný problém.

Další respondent vyslaný do Ruska a Slovenska uvedl, že na Slovensko nebyla nutná předchozí jazyková příprava (úroveň předpokládaného jednacích jazyka – NJ) byla dostatečná. A co se týče ruštiny, využil před vysláním akcelerační a následně konverzační individuální kurz.

Jedna z respondentek zmínila, že se nijak konkrétně do Číny nepřipravovala, neboť plánovala na pobytu hovořit anglicky. Až v Číně měla individuální lekce čínštiny.

Prostředky komunikace

Respondenti uvedli, že na své zahraniční misi využívali na denní bázi minimálně jeden z cizích jazyků. Jeden z respondentů uvedl, že při osobních jednáních v Rusku hovořil česky, německy, anglicky ale také rusky, v závislosti na komunikačních partnerech. Emailová komunikace probíhala převážně v němčině, angličtině a češtině. Rusky uvedl, že „psal pouze rukou, protože psát rusky na počítači znamená zvládnout ruské rozložení klávesnice, která je úplně odlišná od české / evropské. Instalaci programu, který by emuloval azbuku pod srovnatelnými znaky latinky, IT útvar zamítl“. Při telefonování, či komunikačních nástrojích jako je platforma Skype, či Zoom, hovořil dle situace a složení účastníků na jednání, tak jako u osobních jednání.



Obr. 12 Prostředek komunikace na zahraniční misi

Nicméně všichni uvedli, že používali stejné prostředky komunikace, tzn. telefon, email, Skype či Zoom. Jedna z respondentek uvedla, že v Číně využívala nástroj tzv. WeChat.

Zaznamenal jste nějaké konfliktní situace způsobené jazykovou bariérou? Jak jste takové situace řešil? Využil jste někdy překladatele?

Jeden z respondentů, který byl vyslaný do Ruska, uvedl, že „*docházelo ke zmatku na jednáních, pokud tam byl ještě jiný zahraniční pracovník. Já měl během vyslání tu výhodu, že jsem ovládal tamní jazyk. Nějak jsme se ale vždy dohodli, Překladatele jsme ale nevyužívali*“. Dle sdělení respondenta není kvalita překladatelů ve VW Group Rus dobrá.

Další respondent zmínil i problémy spojené s rozdíly v interkulturní komunikaci, že problém byl, že někteří kolegové slibovali „*že něco udělá a ve skutečnosti bylo (z intonace atd.) jasné, že ten úkol nikdy nesplní. Je to spíše o kulturních rozdílech než jazykových*“. Manažer vyslaný do Indie uvedl občasná nedorozumění, která si interpretuje specifičností indické varianty angličtiny s tvrzením, že, *člověk se na ní musí zvyknout. Především výslovnost je odlišná. Je nutno kolegy upozorňovat, aby se vyjadřovali pomaleji, jasněji, případně zopakovali, co chtěli říct. V případě nejasností jsem to řešil tak, že jsme si po jednání vždy emailem potvrdili, na čem jsme se domluvili a pokud se to různilo, vykomunikovalo se to na dalším jednání či po emailu*“.

Podle výše zmíněných odpovědí respondentů se zdá, že k nedorozuměním dochází více z kulturních příčin než z důvodu chybějících jazykových dovedností manažerů, či jejich pracovníků v cílové zemi.

Blok č. 5 – Jazykové vzdělávání, výběr pracovníků

Jakým způsobem se jazykově vzděláváte?

Jeden z respondentů uvedl, že využívá kurz NJ v malých skupinách. V anglickém jazyce se udržuje čtením, mluvením, poslechem a psaním.

Respondentka vyslaná do Číny uvedla, že „*Své jazykové dovednosti procvičuji každý den v reálu na pracovišti (angličtina, němčina) – pracuji v interkulturním týmu.*

Pro další rozvoj preferuji intenzivní jazykové kurzy v zahraničí (již mám v pánu – čekám na uvolnění situace ve světě)“.

Vedoucí pracovník, který byl vyslán do Ruska, uvedl stejnou odpověď, že *„Learning-by-doing, tzn. reálné používání jazyka na pracovišti. Ty mezery v znalostech velmi rychle vyplavou na povrch, protože člověk zjistí, že neumí říct to či oné, neví, jak to přesně napsat gramaticky atd. Pak se podívá do slovníku či pravidel a má tak nové znalosti.“*

Další respondent uvedl, že *„Momentálně pouze čtením odborných textů / literatury / novin, zejména v NJ a méně v AJ. V případě potřeby razantně oživit jazykovou úroveň (jako tomu bylo před výjezdem do Ruské federace, kdy bylo nutno oprášit 20 let nepoužívanou ruštinu) je pro mě nejefektivnější konverzační kurz, nejlépe malá skupina / individuál“.*

Jeden z TOP manažerů se nyní chystá na zahraniční misi do Číny. Co se týče jeho jazykové přípravy, uvedl, že nyní navštěvuje individuální kurz a to čínštiny, kterou se učí online formou s paní lektorkou, která v Číně žila. Jazyk se učí již půl roku a považuje se za začátečníka. Velice ho výuka jazyka baví. Výuku má dvakrát týdně a trvá 45 minut. Další manažer uvedl, že *„v současnosti žádné kurzy nevyužívám, všechny jazyky mám na jednacím úrovní“.*

Na základě zjištěných odpovědí lze konstatovat, že všichni respondenti dbají na jazykové vzdělávání a snaží se rozvíjet své znalosti cizích jazyků na pracovišti ale i v osobním životě.

Jakým způsobem dbáte na rozvoj svých zaměstnanců?

Všichni respondenti vnímají jazykové vzdělávání a rozvoj podřízených zaměstnanců jako velmi důležité. Respondenti uvádí, že zaměstnancům umožňují standardní jazykové kurzy, které nabízí společnost. Většina také zmiňuje, že jejich zaměstnanci komunikují s kolegy s koncernu VW.

Jeden z manažerů uvedl, že *„snažím se jít příkladem, doporučuji všem komunikovat v cizím jazyce, posílám zaměstnance na různá jednání v cizím jazyce, než kterým běžně hovoří“.* Další z manažerů uvedl, že *„snažím se podporovat jazykové kurzy tak, aby postupně měli vyváženou znalost NJ a AJ“.* Jeden dotázaných uvedl, že *„Šetří se, takže moc možností již není. Většinou už mají znalosti alespoň AJ, takže se domluví“.*

Z odpovědí manažerů lze usuzovat, že velmi dbají na svůj jazykový rozvoj ale i svých zaměstnanců. V případě, že mají rozpočet na rozvoj těchto dovedností, umožňují zaměstnancům individuální jazykové kurzy. Dále také poskytují příležitosti zaměstnancům účastnit se na jednáních, která jsou vedena v cizích jazycích, aby rozvíjeli své stávající komunikační dovednosti i v jiném než mateřském jazyce. Nicméně ani jeden z respondentů neuvedl, že by umožňoval svým podřízeným zahraniční jazykové kurzy. V současné době je to také podmíněno pandemií Covid-19, avšak obecně toto není poskytováno především z finančních důvodů.

Vybíráte si své zaměstnance na základě jazykových znalostí?

Jeden z respondentů tak uvedl, že jazyková vybava je pro něj vedlejší kritérium, ale měli by být zaměstnanci schopni fungovat v prostředí, kde je část podkladů v cizím jazyce. *„Očekávání je ideálně AJ a zároveň i NJ na úrovni B1. V horším případě oba jazyky na úrovni A2. Alternativa – jeden jazyk na úrovni B2 s možností co nejrychlejšího dotažení chybějícího jazyka“.*

Lze odpovědí manažerů lze vyvodit, že si téměř ve všech případech vybírají své zaměstnance dle jazykových dovedností. Většina respondentů k této otázce uvedla, že je nejlepší, když mají zaměstnanci alespoň dva jazyky na velmi dobré úrovni. Toto ale v praxi nefunguje, a tak se manažeři spokojují alespoň s jedním cizím jazykem na jedné úrovni, nebo druhým jazykem na základní úrovni. Nicméně kombinace, jak by to bylo pro ně nejvhodnější, se liší od každé pozice a oddělení.

Mají podle vás někteří zaměstnanci nedostatečné jazykové znalosti, a kde se to odráží?

I tato otázka oddělila respondenty do dvou skupin. Někteří manažeři podotýkají, že jejich zaměstnanci mají dobré jazykové dovednosti. Někteří však přiznávají, že se stávající jazykovou vybaveností svých zaměstnanců nejsou spokojeni.

Jeden manažer uvedl: *„Ne, moji zaměstnanci a jejich cizí jazyk (hlavně angličtina) je na velice dobré úrovni“.*

TOP manažer uvedl, že kvalitní znalost cizích jazyků u zaměstnanců ŠA není. Obecně by měla být zlepšována jazyková vybavenost zaměstnanců, a to nejlépe vysláním na zahraniční jazykový kurz.

Navzdory pečlivému výběru zaměstnanců v náboru lze konstatovat, že ne všichni manažeři jsou nakonec spokojeni s jazykovými znalostmi svých zaměstnanců.

Z obecného hlediska se jazykové dovednosti odvíjí od samotné pracovní pozice a nutnosti užívat cizí jazyk. Při náboru nových zaměstnanců je uvedena u konkrétní pozice požadovaná úroveň cizího jazyka. Nicméně to, zda danými znalostmi uchazeč disponuje, je na vedoucím pracovníkovi, zda si toto ověří např. při vstupním pohovoru, či vstupním testem. V případě, že zaměstnanec do společnosti nastoupí, je na samotném pracovníkovi, zda se chce v tomto směru rozvíjet a na vedoucím, zda mu umožní nějaký z nabízených kurzů útvaru **SE – ŠKODA AKADEMIE**.

Blok č. 6 – Doporučení expatriotů na jazykové služby

Jak lze podle Vás zlepšit jazykovou podporu pracovníků vysílaných ze ŠA
Jeden z respondentů uvedl, že by bylo vhodné mimo jazykové kurzy zapojení pracovníků do mezinárodních týmů, kdy je třeba řešit společný úkol a standardně komunikovat v cizím jazyce.

Další respondent uvedl, že by uvítal minimálně rok před zahájením zahraniční mise výuku jazyka, kterým se obvykle v dané zemi hovoří (netýká se Číny).

Jedna z respondentek uvedla, že by doporučila intenzivní jazykový kurz před výjezdem (pro hlavní komunikační jazyk) + kurz na základy jazyka země, kam je zaměstnanec vyslán (např. Čína – čínština). Další z respondentek uvedla, že poskytnutí individuálních kurzů může zlepšit jazykovou politiku ve ŠKODA AUTO.

Z šetření vyplynulo, že jednou z možností, jak zlepšit jazykovou podporu je sestavovat multikulturální pracovní týmy, dále lepší plánování job rotací do zahraničí, tak aby se příslušní manažeři mohli dostatečně jazykově připravit a umožnění individuálních kurzů

3.2 Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření

Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření je rozvrženo do jednotlivých tematických oblastí, taktéž jako i v předchozí kapitole.

Jazyková politika ve společnosti

Z výsledků dotazníkového šetření lze usuzovat, že jazyková politika je vnímána spíše pozitivně. Přestože ve společnosti ŠKODA AUTO není zakotvena v žádné procesní dokumentaci, před cca dvěma lety bylo na základě vedení společnosti doporučeno, aby byl jednacím jazyk v rámci koncernu VW angličtina. Toto doporučení

využívání anglického jazyka jako jedináho v rámci VW jako primárního prostředku komunikace považuje cca 77 % dotazovaných manažerů za přínosné. Ostatní respondenti toto doporučení vnímají jako nevhodné, vzhledem k tomu, že představenstvo společnosti je německé.

Přestože není jazyková politika v žádném oficiálním dokumentu zakotvena, vedení společnosti nyní stanovilo pravidla pro povolání pracovníka do managementu, kde jedním z těchto pravidel je znalost anglického jazyka v případě středního managementu na úrovni B2 a vyššího managementu C1.

Jazykové služby

Jazykové služby nabízené ve společnosti respondenti vnímají jako dobré a dostatečné, nicméně uvítali by zvýšenou dostupnost jazykových kurzů a podporu ze strany vedoucích pracovníků. Respondenti dále uvedli, že se při zahraničních misích potýkali s nerovnoměrným rozložením znalosti cizích jazyků u kolegů z koncernových společností.

Jazyková vybavenost zaměstnanců.

Podle výše uvedených dat se ve ŠKODA AUTO za nejdůležitější jazyky považují angličtina, němčina a ruština. Většina respondentů disponuje znalostí alespoň dvou cizích jazyků. Jazykové vzdělávání považují manažeři za velmi důležité a neustále se snaží minimálně udržet své současné znalosti jazyků. Z dotazníkového šetření mj. vyplynulo, že ne všichni manažeři jsou spokojeni s jazykovými znalostmi svých zaměstnanců. Někteří i uvedli, že své zaměstnance neposílají na termíny, které jsou vedeny plně v cizím jazyce. Mají obavu, že by to nezvládli.

Lze tedy konstatovat, že současné nastavení jazykového vzdělávání pro zaměstnance je považováno za dobré, avšak respondenti poukázali na důležitost zahraničních jazykových kurzů a individuální výuky, které by mj. chtěli svým zaměstnancům dopřávat.

Využití jazyků na pracovišti.

Z výsledků dotazníku lze vyvodit, že všichni respondenti na svém pracovišti denně zapojují češtinu. Dalším aspektem využívání češtiny na pracovišti je, že každý manažer zapojený do výzkumu, je původem z České republiky. Vzhledem k tomu, že společnost ŠKODA AUTO je nadnárodní firma, jejich práce zahrnuje i spolupráci

se zahraničními kolegy z koncernu VW, používají v rámci meetingů angličtinu a také hojně němčinu. V několika případech je využívána i ruština při kontaktu s VW Group Rus.

Jazykové vzdělávání.

Společnost ŠKODA AUTO nabízí širokou škálu jazykových kurzů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti jazykové vzdělávání považují za velmi důležité a neustále se snaží minimálně udržet své současné znalosti jazyků, ať už v osobním životě čtením knížek, časopisů, či sledování filmů v cizím jazyce. Respondenti z části využívají individuální jazykové kurzy, neboť jejich majoritní část má velice dobré jazykové znalosti minimálně tří cizích jazyků.

Jazyky a zahraniční mise, komunikační prostředky, bariéry.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by manažeři před každou zahraniční misí uvítali intenzivnější jazykovou přípravu. Tato pak zjednoduší komunikaci s místními pracovníky, kteří ne ve všech případech zvládají cizí jazyk na dobré úrovni. Vznikají tím pak komunikační šumy. Z výpovědí respondentů vyplývá, že nevnímali v rámci zahraničních misí nějaké podstatné a četné problémy, které by způsobovala jazyková bariéra. Jedním z výjimek byl zaměstnanec, který byl vyslán do Indie a uvedl, že pro něj bylo těžké rozumět indské angličtině a musel si na ni tři měsíce zvykat. Nicméně většina respondentů uvedla, že problémy vznikaly spíše kulturního typu, než jazykového a to z důvodu kulturních rozdílů. Dále bylo zjištěno, že při zahraničních misích nejsou zpravidla využívány služby místních tlumočnicků/překladatelů, neboť kvalita tamních překladatelských služeb není na dobré úrovni. Prostředky komunikace se v zahraničí neliší oproti prostředkům v domovské zemi s důrazem na osobní setkání, rozhovory přes Skype či Zoom.

Náměty respondentů na zlepšení jazykové podpory

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři jsou se současným nastavením jazykových služeb ve společnosti spokojeni a je pro ně z jejich pohledu dostatečné. Nicméně nezdají se jim vybrané služby zcela dostupné, ať už z finančních důvodů, či nevhodného naplánování zahraniční pracovní mise. Respondenti by uvítali možnost alespoň jeden rok před vysláním absolvovat hloubkový individuální kurz na upevnění a rozšíření dosavadních jazykových znalostí ale také v případě, že jsou vysíláni do nějaké mimoevropské země, tak možnost studovat tamní jazyk

před samotným výjezdem. Pro zlepšení dosavadních jazykových znalostí svých zaměstnanců by manažeři kvitovali možnost zapojení do mezinárodních pracovních týmů.

3.3 Návrhy ke zlepšení současné situace

Tato kapitola navrhuje možné příležitosti ke zlepšení, v návaznosti na jazykovou politiku a jazykové služby ve ŠKODA AUTO. Doporučení jsou členěny do tematických oblastí, ve kterých byly na základě dotazníkového šetření identifikovány jisté nedostatky.

Jazyková politika ve společnosti

Na základě výstupů z dotazníkového šetření a osobních rozhovorů autorka práce dospěla k závěru, že nastavená jazyková politika ve ŠKODA AUTO je vnímána spíše pozitivně, nicméně lze si povšimnout nedostatků u zaměstnanců koncernových společností, které se týkají jazykových dovedností. Možným řešením by mohlo být jazykové vzdělávání nejen pracovníků vysílaných na zahraniční mise, ale i nastavení povinné jazykové úrovně i v ostatních koncernových značkách. Bylo by vhodné zavést jednotný koncernový rámec, který by určoval jasnou jazykovou politiku u jednotlivých skupin zaměstnanců, ideálně např. u THZ pozic anglický jazyk na úrovni B2 a u manažerů na minimální úrovni B2.

Jazykové služby ve společnosti

Navzdory řadě připomínek respondentů, je možné konstatovat, že nastavení jazykových služeb ve společnosti je vnímáno spíše pozitivně, avšak obecně by bylo vhodné zvážit, zda zvýšení jazykové gramotnosti zaměstnanců za cenu vyšších finančních nákladů spojených se zahraničním či individuálním jazykovým kurzem nepřinese zvýšenou produktivitu práce, snížení komunikačních šumů a nedorozumění. Toto může vést i ke zlepšení image českých zaměstnanců, resp. ŠKODA AUTO v zahraničí.

Znalosti cizích jazyků u zaměstnanců také závisí na kvalitě jazykových agentur, a jejich lektorů. Proto je důležité zjišťovat od zaměstnanců zpětnou vazbu, jak jsou s jazykovými kurzy spokojeni, zda jim vyhovuje jim přidělený lektor a v čem vidí příležitosti ke zlepšení. V případě, že zaměstnanci vybraný lektor nevyhovuje, bylo by možné umožnit zaměstnancům změnu lektora. Posouzením současných

jazykových kurzů by bylo vhodné rozvíjet současnou nabídku například propojením online výuky s aplikací na mobilním telefonu nebo také zavedením interaktivních her. Pro manažery, či vyčerpané pracovníky, kteří nejsou tak flexibilní a nemohou se z pracovních důvodů výuky zúčastnit, by bylo vhodné zvážit zavedení výuky ze tzv. spotů, kdy jazyková agentura natočí například hodinové video, a tyto videa budou zpřístupněny na nějaké elektronické platformě a zaměstnanci si ho budou moci pustit, když zrovna budou mít volný čas. Další možnost pro zlepšení jazykové výuky by mohla být zapojení účastníků do stejné aktivity, např. podívali na stejný pořad v cizím jazyce a následně o něm diskutovali v rámci jazykového kurzu. Toto může vést k většímu přínosu z výuky, než klasické „drilování“ slovíček či gramatiky.

Jazykové vzdělávání zaměstnanců

V současné době je více než kdy jindy důležitá velmi dobrá jazyková vybavenost zaměstnanců po celém světě. Zaměstnanci musí být mj. dobře informováni o možnostech jazykové přípravy ve společnosti. Co se týče nově nastupujících pracovníků, či job rotaci, je na každou vypsanou pozici na interní burze práce, či na webových stránkách společnosti jsou uvedeny požadavky na znalost cizích jazyků, včetně minimálních úrovní. Ačkoli, když manažer nastoupí na novou pozici v jiném útvaru, nemusí jazyková vybavenost současných zaměstnanců odpovídat potřebám daného oddělení a právě na vedoucím pracovníkovi je rozhodnutí, zda nechá současné zaměstnance si tyto jazykové znalosti doplnit, či bude iniciovat job rotaci vybraných zaměstnanců. Jazykovou vybavenost zaměstnanců ve společnosti manažeři ve více případech nevnímají jako dostatečnou. Řešení pro zlepšení dosavadních jazykových znalostí všech zaměstnanců by mohlo přinést stanovení rozvojového plánu nastupujících zaměstnanců, a ten při hodnotících rozhovorech následně vyhodnocovat. Totéž by mělo probíhat i pro stávající zaměstnance společnosti.

Jelikož existuje čím dál vyšší tlak na multikulturální prostředí, je z hlediska nákladů a možných přínosů nutné ze strany zaměstnavatele zvážit zavedení možnosti více využívat zahraniční a individuální jazykové kurzy, které jsou sice finančně náročné, nicméně daleko přínosnější. Současně také využívání cizích jazyků na pracovišti, kdy větší četnost zvyšuje pravděpodobnost zlepšení dosavadních jazykových znalostí. Na základě informací respondentů by bylo vhodné, aby byly ve ŠKODA AUTO více využívány zahraniční mezinárodní týmy, tak aby čeští zaměstnanci byly

nuceni hovořit cizím jazykem na denní bázi, a to nejen z důvodu vylepšení jazykových dovedností, ale i z důvodu užší a efektivnější spolupráce v rámci společnosti.

Další možností by bylo stanovení např. časového úseku, nebo typu jednání, kde by všichni zaměstnanci, i když se jedná o Čechy, hovořili pouze v cizím jazyce. Ze ŠKODA AUTO je teď také kladen důraz na program Together for integrity, kdy jedním z nástrojů může být i tzv. pravidelná pracovní snídane, a tato snídane by mohla také probíhat v cizím jazyce. Dalším způsobem zlepšení jazykových dovedností manažerů i jejich podřízených by mohlo být uspořádání workshopu či teambuildingu, který by byl veden pouze v cizím jazyce. V posledních několika letech se jazykové vzdělávání rozšířilo z původně osobních setkání i do digitální oblasti např. Skypu, Zoom, tudíž je jen na zaměstnancích, jaký způsob jazykové výuky dle jejich preferencí zvolí. Dle respondentů ve fázi udržování jazyka je důležité např. sledovat televizní pořady, či číst knížky/ časopisy v cizím jazyce. Bylo by vhodné umožnit zaměstnancům přístup k zajímavým článkům v cizím jazyce, např. na interním portále ŠKODA Space.

Projekt Evropského centra moderních jazyků

Rozvoj cizího jazyka je tedy neodmyslitelnou součástí nejen u zaměstnanců nadnárodních společností. Pro tyto účely v rámci Evropské unie funguje Rada Evropy, která podporuje inovace a zvyšování úrovně výuky cizích jazyků. Ta také pověřuje organizaci Evropského centra moderních jazyků. Jedním z projektů, který nabízí Rada Evropy, je DOTS: Developing Online Teaching Skills (Národní pedagogický institut, online). Tento projekt se zaměřuje především na novodobou digitalizaci a využití výukových online technologií. Tento rozvojový program DOTS je k dispozici online a zdarma, tudíž pro koncové uživatele toto využití nepředstavuje žádné investice nad rámec digitální/ výpočetní techniky (Národní pedagogický institut, online). Tento výukový projekt zahrnuje k dispozici celkem 10 online nástrojů pro další využití v rámci výuky cizích jazyků, a to zcela zdarma.

Evropské centrum moderních jazyků nabízí v rámci projektu DOTS tyto online nástroje:

- Audacity.
- Audio-konference.

- Blogy.
- Wikis, Youtube, Moodle a Moodle Quizzes.
- Podcasty.
- Survey Monkey.

V rámci podnikového vzdělávání cizích jazyků by bylo vhodné využít těchto online nástrojů, které připravila Rada Evropy. Bylo by žádoucí, aby útvar **SE – ŠKODA Akademie**, zvážil spolupráci nasmlouvaných jazykových agentur, aby využívali tyto nástroje k výuce při individuálních kurzech. Jako jeden z nejpřínosnějších nástrojů lze vidět potenciál v tzv. podcastech, které představují sérii stále aktualizovaných poslechových či video souborů a jsou širokým zdrojem zajímavých informací pro uživatele kurzu. Podcasty lze získat v AJ ale i v dalších jiných jazycích zcela zdarma z nespočetného množství webových stránek. Dále mohou pomoci i jako velice efektivní pomůcka pro domácí přípravu před samotným kurzem a současně lze tento druh nástroje efektivně kombinovat s dalšími již zmíněnými nástroji (diskusní fórum, wikis, blogy atd.) (Národní pedagogický institut, online). Tento styl výuky by mohl přinést potenciál ve zlepšení výuky, či minimalizaci stereotypu v podobě čtení knížek, či vyplňování tištěných dokumentů. Současně jsou tyto nástroje zcela k dispozici a zdarma.

Náměty na zlepšení jazykové podpory zaměstnanců vysílané do zahraničí

Jazyková příprava před výjezdem manažerů do zahraničí by mohla být lepší a intenzivnější. Bylo by vhodné, aby byli manažeři informováni s předstihem o jejich kariéře a možném nabídce zahraničního výjezdu, aby se stihli dostatečně jazykově připravit nebo své dosavadní jazykové znalosti vylepšit a dále je na samotném vedoucím, aby zaměstnancům tyto kurzy umožnil.

Závěr

Nastavení vhodné jazykové politiky a kvality jazykových služeb, a to především u nadnárodních společností je jedním z kroků pro úspěšnost firmy a spokojených zaměstnanců. Toto platí i pro společnost ŠKODA AUTO a.s., ale i pro ostatní koncernové společnosti. S postupující globalizací se dá předpokládat, že trend zvyšující počet zahraničních pracovníků ve společnostech se nezastaví, a nejen proto je důležité vynaložit vysoké úsilí také na nastavené jazykové služby, jejich kvalitu a dostupnost.

Cílem této práce bylo analyzovat tematiku jazykové politiky ve ŠKODA AUTO, nastavení jazykových služeb směrem k zaměstnancům, kteří jsou vysíláni na zahraniční mise do koncernových společností, identifikovat možné nedostatky a následně navrhnout relevantní doporučení.

Vzhledem k současným epidemickým omezením byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že jazyková politika ve společnosti v základních parametrech odpovídá VW koncernovým standardům, avšak byly identifikovány oblasti, které vykazují potenciál ke zlepšení, například nastavení jazykové úrovně pro znalosti anglického jazyka pro THZ pracovníky. A také zlepšení stávající jazykové politiky v rámci koncernu VW by mohl pomoci jednotný koncernový rámec, který by určoval, jasnou jazykovou politiku u jednotlivých skupin zaměstnanců

Na základě zjištěných informací došla autorka práce k závěru, že portfolio nabízených jazykových služeb ve společnosti ŠKODA AUTO je dostatečné, nicméně je nutné více umožnit jejich dostupnost, a to především u zahraničních jazykových kurzů, které slouží pro zvýšení jazykových kompetencí jednotlivých pracovníků. U individuálních jazykových kurzů pro zaměstnance by bylo vhodné zvýšit podporu ze strany vedoucích pracovníků.

Vzhledem k výše zmíněným nedostatkům v oblasti jazykových kompetencí, jak u uchazečů, tak u zaměstnanců lze rozvíjet už od samotného nástupu, a to například stanovením rozvojového plánu a sledování jeho plnění a následně používáním cizích jazyků na pracovišti, ideálně na denní bázi. Využívání individuálních kurzů je sice důležité, ale přínosnější je současně uplatnění jazyka v praxi.

Tematika jazykové politiky je v současné době velice důležitá, avšak toto často bývá opomíjeno.

Proto by společnost ŠKODA AUTO měla ve výzkumných aktivitách pokračovat. Nabízí se možnost po návratu kancelářských pracovníků z home office do pracovního prostředí, oslovit respondenty a uspořádat s nimi osobní rozhovory, či fokusové skupiny. Současně by bylo vhodné oslovit širší vzorek respondentů a zaměřit se i na zaměstnance přicházející ze zahraničí, aby bylo zjištěno, jaký pohled mají na současnou nastavenou jazykovou politiku ve značce ŠKODA, a zda jsou dle nich nabízené jazykové kurzy, které také mohou využívat dostatečné, dostupné a kvalitní.

Seznam literatury

AL-MUTAIRI, Mohammad A. Kachru's Three Concentric Circles Model of English Language: An Overview of Criticism & the Place of Kuwait in It. *English Language Teaching*, 2020, 13.1: 85-88.

ALPATOV, V. M. (2000): 150 jazykov i politika 1917–2000: Sociolingvističeskie problemy SSSR i postsovetskogo prostranstva. Moskva: Kraft + IV RAN.

AMIGAS JAZYKOVÁ ŠKOLA Amigas, jazyková škola, Babylon jazyků naruby. [online]. 2019 [cit. 2021-01-08]. Dostupné z: <https://amigas.cz/jazykova-skola-brno/babylon-jazyku/>.

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

ČERMÁK, František. Jazyk a jazykověda. Karolinum Press, 2011.

Devrim, D. & Bayyurt, Y. (2010). Students' Understandings and Preferences of the Role and Place of "Culture" in English Language Teaching: A Focus in an EFL context. *TESOL*, 2, 4-23. https://tesol-internationaljournal.com/wpcontent/uploads/2013/11/A2V2_TESOL.pdf

DOVALIL, Vít; GLADKOVA, Hana; KINA, Vačkova. Jazykové právo – konceptuální perspektivy a metodologie jeho zkoumání. *Jazykové právo a slovanské jazyky*. Praha: Filozofická fakulta, 2013, 13: 30

HÁDKOVÁ, Marie. Evropské modely ve výuce cizích jazyků. *Bohemistika*, 2006, 3: 161-168.

EVROPSKÁ UNIE, Europa.eu, Jazyky evropské unie. [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-languages_cs

EVROPSKÁ UNIE, Europa.eu, Orgány instituce a ostatní subjekty EU. [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies_cs

EVROPSKÁ UNIE, Základní informace o EU. [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_cs

EVROPSKÝ PARLAMENT, Fakta a čísla o Evropské unii. [online]. [cit.

FISHMAN, J. A. (1971): The sociology of language: An interdisciplinary social science approach to language and society. In: J. A. Fishman (ed.), *Advances in the Sociology of Language*. The Hague – Paris: Mouton, s. 217–404

HORÁČEK, Cyril. *Jazykové právo Československé republiky. Kritická studie.* Praha: Nákladem Knihovny Sborníku věd právních a státních, 1928.

IVO, Šlosarčík, et al. *Instituce Evropské unie a Lisabonská smlouva.* Grada Publishing as, 2013.

JAZYKY. COM, Stupně znalostí podle Rady Evropy [online]. [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.jazyky.com/stupne-znalosti-podle-rady-evropy/>.

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

KACHRU, Braj B. World Englishes and applied linguistics. *World Englishes*, 1990, 9.1: 3-20.

KAPLAN, R. B. – BALDAUF, R. B., Jr (2005): Editing contributed scholarly articles from a language management perspective. *Journal of Second Language Writing*, 14, s. 47–62.

KOTKOVÁ, Radomila. *Čeština nerodilých mluvčích s mateřským jazykem neslovanským.* Charles University in Prague, Karolinum Press, 2017.

METODICKÝ PORTÁL, Realizace jazykové politiky EU v ČR. 2004 [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/74/REALIZACE-JAZYKOVE-POLITIKY-EU-V-CR.html/>

MINISTRY OF EDUCATION, Youth and Sport. 2001. National Programme for the Development of Education: White Paper.

MŠMT, Č. R. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha.* Praha: Tauris, 2001.

MŠMT. Podněty k výuce cizích jazyků v ČR. [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/ministerstvo/podnety-k-vyuce-cizich-jazyku-v-cr>

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT, *Tipy pro další vzdělávání a moderní výuku jazyků.* [online]. [cit. 2021-05-04]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/p-kap/tipy-pro-dalsi-vzdelavani>

- NEKVAPIL, Jiří.** From language planning to language management. 2006.
- Nekvapil. J. & T. Sherman. (2014).** Jazykový management a teorie jazykového managementu: úvodní poznámky. Slovo a slovesnost 75, 245-253.
- NEUSTUPNÝ, J. V.** (1993): History of language planning: retrospects and prospects. Keynote address to the 10th International Congress of Applied Linguistics (AILA '93), Amsterdam, 13 August 1993
- NEUSTUPNÝ, J. V.** (2006): Sociolinguistic aspects of social modernization / Soziolinguistische Aspekte gesellschaftlicher Modernisierung. In: U. Ammon – N. Dittmar – K. J. Mattheier – P. Trudgill (eds.), Sociolinguistics: An International Handbook of the Science of Language and Society / Soziolinguistik: Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft: Volume 3 / 3. Teilband. Berlin – New York: Walter de Gruyter, s. 2209–2223.
- NEUSTUPNÝ, Jiří V.** Sociolingvistika a jazykový management/Sociolinguistics and Language Management. Sociologický časopis/Czech Sociological Review, 2002, 429-442.
- PICHANIČ, Mikuláš.** Mezinárodní management a globalizace. Nakladatelství CH Beck, 2004.
- PROFIPŘEKLADATEL** profipřekladatel, Kolik jazyků existuje ve světě. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://profiprekladatel.cz/cs/magazin/kolik-jazyku-existuje-ve-svete:1707/>
- PŘIKRYLOVÁ, J. a kol.** Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přep. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana.** Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010.
- ŘÍMALOVÁ, Lucie Saicová.** Osvojování jazyka dítětem. Charles University in Prague, Karolinum Press, 2016.
- SEIDLHOFER, Barbara.** English as a lingua franca. ELT journal, 2005, 59.4: 339-341.

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

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Grada Publishing as, 2012.

ŠKODA AUTO a.s., Sustainability report. [online] 2020 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sites/encom/alv1/7a3660ad-7557-466b-96dd-5fce29d47b19/skoda-auto-sustainability-report-2017-2018.f7f6ce63ff1a85502a8de7faedac145c.pdf>

ŠKODA AUTO a.s. Tisková zpráva. Úspěšný rok 2018 pro společnost ŠKODA AUTO Rok 2019 bude ve znamení eMobility. [online] 2020 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/190320-%C3%9Aasp%C4%9B%C5%A1n%C3%BD-rok-2018-pro-spole%C4%8Dnost-%C5%A0KODA-AUTO.pdf>

ŠKODA AUTO a.s., Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2020. [online]. 2020 [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zprava_2020.pdf

ŠKODA AUTO a.s., Historie společnosti ŠKODA AUTO. [online] 2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-spolecnosti/>

ŠKODA AUTO a.s., Nový předseda představenstva společnosti ŠKODA AUTO. [online]. 2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.skodastoryboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/novypredseda%20predstavenstva-spolecnosti-skoda-auto/>

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Grada Publishing as, 2009.

VUKOVIĆ, Petar. Typologie moderního jazykového managementu [online]. In: ff.cuni. 2009 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: http://languagemanagement.ff.cuni.cz/system/files/documents/Vukovic_Typologie_jazykoveho_managementu.pdf

WIDDOWSON, H. G. (1998). EIL: Squaring the circles. A reply. World Englishes, 17(3), 397-401. <https://doi.org/10.1111/1467-971X.00113>

WORLDOMETERSorldometers, Světová populace. [online]. 2021 [cit. 2021-01-08].
Dostupné z: <https://www.worldometers.info/cz/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Model komunikačního procesu	11
Obr. 2 Úrovně znalosti cizího jazyka	16
Obr. 3 Model tří kruhů	18
Obr. 4 Časové období jazykového plánování	24
Obr. 5 Rozdělení jazykového plánování	27
Obr. 6 Nové tlaky působící na manažery	36
Obr. 8 Organizační schéma Řízení lidských zdrojů	41
Obr. 9 Vnímání doporučení AJ jako jednací jazyk v rámci VW	56
Obr. 10 Jazyková vybavenost respondentů	57
Obr. 11 Využití jazyků na pracovišti	58
Obr. 12 Prostředek komunikace na zahraniční misi	60

Seznam tabulek

Tab. 1 Osm nejpoužívanějších jazyků ve světě	20
Tab. 2 Organizační struktura ŠKODA AUTO	40
Tab. 3 Národnostní zastoupení ve ŠKODA AUTO a.s.	42
Tab. 4 Národnostní zastoupení vyššího managementu	43
Tab. 5 Složení zahraničních zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.	51
Tab. 6 Složení zahraničních zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.	52

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkový arch	79
----------------------------------	----

Příloha 1 Dotazníkový arch

Dotazník

Vzpomeňte si na Vaši zahraniční misi a odpovězte prosím na otázky dle svých pocitů a zkušeností. V případě že na otázku můžete odpovědět více odpověďmi, odpovědi označte. Odpovídejte prosím celými větami.

Do jaké země jste byl/a vyslán?

- Jaké jazyky ovládáte?

angličtina	němčina	ruština	španělština	slovenština	Jiný a jaký
------------	---------	---------	-------------	-------------	-------------

- Jakými jazyky komunikujete ve Vašem pracovním prostředí?

čeština	angličtina	němčina	ruština	Jiný a jaký
---------	------------	---------	---------	-------------

- Který jazyk jste považoval za nejdůležitější pro Vaši zahraniční misi? Nebo případně považujete pro Vaši budoucí misi?

čeština	angličtina	němčina	ruština	Jiný a jaký
---------	------------	---------	---------	-------------

- Jakými jazyky jste nakonec na zahraniční misi komunikoval?

čeština	angličtina	němčina	ruština	Jiný a jaký
---------	------------	---------	---------	-------------

Jaký komunikační kanál jste nejčastěji na pracovišti využíval a v jakém jazyce?

osobní kontakt	e-mail	telefon	Skype/Teams/Zoom	Jiný a jaký

- Jakým způsobem se Vy osobně dále jazykově vzděláváte, popř. preferujete vzdělávání? (malé skupiny, individuální kurzy, online kurzy) a proč?
b) Jaké používáte individuální strategie při studiu jazyka

(čtení, psaní, poslech, mluvení...)

--

- Byly/ jsou ve Vašem týmu zahraniční pracovníci?

Ano	Ne
-----	----

- Jaké národnosti byly/jsou zastoupeny ve Vašem týmu?

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

- Jaká národnost měla největší zastoupení?

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

- Jakými jazyky komunikovali Vaši zaměstnanci mezi sebou v rámci jednání?
- Stalo se Vám, že jednání bylo vedeno např. v AJ a zaměstnanci se mezi sebou bavili v jiném jazyce a následně jeden z nich řekl status v AJ?

--

- Využíval jste/využíváte někdy překladatele? Pokud ano tak v jakých situacích?

--

- Zaznamenal jste nějaké konfliktní situace způsobené jazykovou bariérou? Jak jste takové situace řešil?

Ano	Ne
Popište prosím takovou situaci	

- Jakým způsobem dbáte na jazykový rozvoj svých zaměstnanců?

--

- V případě, že jste byl vyslán na zahraniční pracovní pobyt, uveďte prosím kam, byl jste před ním nějakým způsobem jazykově připraven?

--

- Byla pro Vás změna jednacního jazyka v rámci koncernu z NJ do AJ spíše přínosná a v případě že ne, proč?

Ano	Ne

- Jak lze podle Vás zlepšit jazykovou podporu pracovníků vysílaných ze ŠA?

--

- Přináší z Vašeho pohledu multikulturní prostředí ve ŠA pozitiva nebo spíše negativa?

Pozitiva a jaká?	Negativa a jaká?

- V případě, že jste vedoucí pracovník, vybíráte si do svého týmu zaměstnance také podle jazykových dovedností?

--

- V případě, že jste vedoucí pracovník, jaká máte očekávání od svých zaměstnanců ve věci jazykových znalostí? – Mají podle vás někteří zaměstnanci nedostatečné jazykové znalosti a kde se to odráží?

--

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Tereza Vaňková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Jazyková politika a jazykový management v korporátní praxi		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.		
KATEDRA	KJPIK - Katedra jazykové přípravy a interkulturních kompetencí	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	84		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	6		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce je analyzovat tematiku jazykové politiky a nastavení jazykových služeb ve ŠKODA AUTO a.s., směrem k zaměstnancům, kteří jsou vysíláni na zahraniční pracovní mise. Na základě výzkumu zaměřeného na tuto cílovou skupinu identifikovat možné nedostatky a navrhnout relevantní doporučení.</p> <p>Teoretická část se věnuje tematice jazyka a komunikace. Dále jsou představeny teorie jazykové politiky a jazykového managementu v rámci EU a ČR a mezinárodní pracovní prostředí.</p> <p>V praktické části je prostřednictvím dotazníkového šetření analyzována organizační struktura ŠKODA AUTO a.s., demografie a následně je zkoumána současně nastavená jazyková politika a nabízené jazykové služby ve společnosti.</p> <p>K výzkumu je využita metoda strukturovaného dotazníku s manažery ze středního a TOP managementu.</p>		

	<p>Výstupy jsou shrnuty a následně jsou navrženy možné návrhy ke zlepšení současné situace ve ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>Výsledným zjištěním je, že nastavená jazyková politika ve společnosti odpovídá VW koncernovým standardům, určité nedostatky byly identifikovány v určení jednotného jazykového rámce v rámci koncernu. V mezinárodním prostředí by toto mohlo přinést zajištění určité konkurenční výhody, zlepšení komunikace a snížení komunikačních šumů ve společnosti.</p> <p>Současná nabídka jazykových kurzů je dostatečná, nicméně dostupnost některých kurzů je omezená vzhledem k jejich finanční náročnosti. Dále je nutné zvážit, zda pouze náklady jsou klíčovým rozhodnutím pro umožnění zahraničních jazykových kurzů. V rámci vývoje společnosti je nutné neustále zlepšovat jazykové vzdělávání zaměstnanců a tak držet krok s novými trendy.</p>
KLÍČOVÁ SLOVA	Jazyk a komunikace, Jazyková politika, Jazykový management, Mezinárodní pracovní prostředí

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Tereza Vaňková		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Language policy and Language management in Corporate Practice		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.		
DEPARTMENT	KJPIK - Department of Languages and Intercultural Competences	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	84		
NUMBER OF PICTURES	12		
NUMBER OF TABLES	6		
NUMBER OF APPENDICES	1		

<p>SUMMARY</p>	<p>The purpose of the diploma thesis is to analyze the topic of Language Policy and the setting of language services in ŠKODA AUTO a.s., towards employees who are sent on foreign work missions. Based on research focused on this target group, identify possible shortcomings and make relevant recommendations.</p> <p>The theoretical part deals with the topic of language and communication. Furthermore, language policy and language management within the EU and the Czech republic and the international working environment are addressed.</p> <p>The practical part analyzes the organizational structure of ŠKODA AUTO a.s., demography and then examines the currently set language policy and language services offered in the company.</p> <p>The research uses the method of a structured questionnaire with managers from middle and TOP management.</p> <p>The outputs are summarized and subsequently possible proposals are proposed to improve the current situation in ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>The finding is that the set language policy in the company complies with VW Group standards, certain shortcomings were identified in the determination of a uniform language framework within the Group. In an international environment, this could provide some competitive advantage, improve communication and reduce communication noise in society.</p> <p>The current offer of language courses is sufficient, however, the availability of some courses is limited due to their financial demands. Furthermore, it is necessary to consider whether only costs are a key decision for enabling foreign language courses. As part of the company's development, it is necessary to constantly improve the language training of employees and thus keep pace with new trends.</p>
<p>KEY WORDS</p>	<p>Language and Communication, Language Policy, Language Management, International Workplace</p>