

Univerzita Karlova
Filozofická fakulta
Ústav obecné lingvistiky
Obecná lingvistika

Disertační práce

Mgr. Minyoung Park

Jazykový management v korejsko-českých firmách

**Language management in Korean-based companies in the Czech
Republic**

Vedoucí práce doc. PhDr. Jiří Nekvapil, CSc.

Rok odevzdání

2023

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat svému školiteli doc. PhDr. Jiřímu Nekvapilovi, CSc. za odborné rady, čas, dlouholetou podporu a obrovskou trpělivost při vedení mé práce. Dále bych chtěl poděkovat své manželce Juhae Kim a rodině za psychickou podporu a bezpodmínečnou lásku.

Prohlašuji, že jsem disertační práci napsal samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne. 10.11.2023

Mgr. Minyoung Park, v. r.

Jazykový management v korejsko-českých firmách

Abstrakt:

Tato práce zkoumá různé formy jednoduchého a organizovaného managementu v mezinárodních korejsko-českých firmách. Analýza se zaměřuje na sedm výzkumných otázek na mikro- a makroúrovni: 1) Jak je manažována interakce druhého jazyka ve vyvážené komunikační situaci (např. místní zaměstnanci vs. korejští místní zaměstnanci)? 2) Jak je manažována interakce druhého jazyka v nevyvážené komunikační situaci (např. místní zaměstnanci vs. expatriati nebo poskytovatelé služeb a produktů vs. zahraniční zákazníci)? 3) Jaké jsou role a dopady zaměstnanců nazývaných „most“ (tj. Korejci mluvící anglicky a česky a Češi mluvící anglicky a korejsky) v každodenní vícejazyčné interakci? 4) Jak je organizována a formulována oficiální jazyková politika ve firmě? 5) Jak firma manažuje potenciální komunikační problémy, s nimiž se setkávají korejští a místní zaměstnanci? 6) Jak společnost manažuje potenciální komunikační problémy v interakci zaměstnanců korejských i místních se zahraničními zákazníky (tj. v nevyvážené komunikační situaci)? 7) Jak společnost manažuje potenciální sociokulturní problémy v interakci mezi korejskými a místními zaměstnanci? Hlavní data této studie jsou nahrané a transkribované přirozeně se vyskytující interakce, zúčastněná pozorování, terénní poznámky, fotodokumentace a různé druhy interview (např. polostrukturované interview, následné interview, interakční interview). Analytický aparát se opírá o etnometodologii, studia managementu v mezinárodním podnikání a teorii jazykového managementu.

Klíčová slova

multilingvismus, jazykový kontakt, jazykový management, mezinárodní firmy, jazyková politika, jazyková strategie, sdílené každodenní znalosti, mocenské vztahy

Language Management in Korean-based companies in the Czech Republic

Abstract:

This study explores a variety of simple and organized management in Korean-based multinational companies in the Czech Republic. The analysis is guided by seven research questions at the micro and macro levels: 1) How is the second language interaction in a balanced communicative situation (e.g., local employees vs. Korean local employees) managed? 2) How is the second language interaction in an unbalanced communicative situation (e.g., local employees vs. expatriates or service & product providers vs. foreign customers) managed? 3) What are the roles and impact of employees called 'Bridge (i.e., the Koreans speaking English and Czech, and the Czech speaking English and Korean)' in everyday multilingual interactions? 4) How is the official language policy in the company organized and formulated? 5) How does the company manage potential communicative problems experienced by the Korean and local employees? 6) How does the company manage potential communicative problems in the interaction of the employees, both Korean and local, with foreign customers (i.e., in an unbalanced communicative situation)? 7) How does the company manage potential socio-cultural problems in the interaction between Korean and local employees? Recorded and transcribed naturally occurring interactions, participant observations, field notes, photo documentation, and a variety of interviews (e.g., semi-structured interviews, follow-up interviews, interaction interviews) are used as valuable data for supporting and validating hypotheses concerning language management processes in given situations. Ethnomethodology, International Business Management Studies, and Language Management Theory are used as the primary analytical tools.

Keywords

multilingualism, language contact, language management, multinational companies, language policy, language strategy, commonsense knowledge, power relations

Obsah

SEZNAM ZKRATEK A OBRÁZKŮ	10
ZKRATKY	10
OBRÁZKY.....	10
1 ÚVOD	12
1.1. ÚVOD	12
1.2. MOTIVACE TÉTO STUDIE	12
1.3. VÝZKUMNÉ OTÁZKY	14
1.4. VÝZNAM TÉTO STUDIE	15
1.5. ROZSAH TÉTO STUDIE	17
1.6. PŘEHLED DISERTAČNÍ PRÁCE	19
2 TEORETICKÝ RÁMEC	21
2.1. ÚVOD.....	21
2.2. MEZINÁRODNÍ FIRMY: DEFINICE A VÝZNAM JEJICH EXISTENCE JAKO PŘEDMĚTU SOCIOLOGICKÉHO VÝZKUMU	22
2.2.1. Definice mezinárodních firem	23
2.2.2. Význam mezinárodních firem jako předmětů sociolingvistického výzkumu	24
2.3. ETNOMETODOLOGIE	24
2.4. STUDIE MANAGEMENTU V MEZINÁRODNÍM PODNIKÁNÍ (INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT STUDIES – IBM)	28
2.5. TEORIE JAZYKOVÉHO MANAGEMENTU	30
2.5.1 Jednoduchý a organizovaný management: funkce a jejich vzájemné působení	32
2.5.2 Teoretický model TJM.....	35
2.5.3 Normy	37
2.5.4 Odchytky	38
2.5.5 Povšimnutí si	38
2.5.6 Hodnocení	39
2.5.7 Plán úpravy.....	40
2.5.8 Realizace.....	41
2.5.9 Jazykový management a mezinárodní společnosti v České republice	41
2.5.9.1 Původ	41
2.5.9.2 Jednoduchý management	42
2.5.9.3 Organizovaný management.....	43
2.6 JAZYKOVÝ MANAGEMENT JAKO PROSTŘEDEK ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ MULTILINGVISMU A MULTIKULTURALISMU V MEZINÁRODNÍCH FIRMÁCH.....	44
2.6.1 Členská kategorizační analýza	45
2.6.2 Mocenské vztahy.....	45
2.6.3 Informační a komunikační technologie	47

2.7 SHRNU TÍ.....	48
3 VÝZKUMNÝ DESIGN A ANALYTICKÉ METODY.....	49
3.1 ÚVOD.....	49
3.2 VÝZKUMNÝ DESIGN.....	49
3.2.1 Kvalitativní výzkum a etnometodologie	49
3.2.2 Metodologie ve výzkumu jazykového managementu	51
3.2.2.1 Interakční interview	52
3.2.2.2 Následné interview (the follow-up interview).....	54
3.2.3 Výběr předmětu výzkumu	56
3.2.4 Etické otázky.....	59
3.3 POSTUPY SBĚRU DAT.....	60
3.4 POSTUPY VÝBĚRU DAT.....	61
3.5 PROCES ANALÝZY DAT.....	62
3.6 SHRNU TÍ.....	64
4 JAZYKOVÝ MANAGEMENT V NEXEN TIRE V ČESKÉ REPUBLICE	65
4.1 ÚVOD.....	65
4.2 JEDNODUCHÝ MANAGEMENT VE VYVÁŽENÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI	66
4.2.1 Jednoduchý management: Vynechání diakritiky	68
4.2.2 Jednoduchý management: Hledání řešení	70
4.3 JEDNODUCHÝ MANAGEMENT V NEVYVÁŽENÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI.....	72
4.3.1 Jednoduchý management: Nepoužívání místního jazyka	72
4.3.2 Jednoduchý management: Preference písemných materiálů	75
4.4 ORGANIZOVANÝ MANAGEMENT V NEXEN TIRE V ČESKÉ REPUBLICE.....	77
4.4.1 Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci	78
4.4.1.1 Organizovaný management: Zaměstnanecké politiky	78
4.4.1.2 Organizovaný management: Politiky povýšení (Promotion policies).....	81
4.4.1.3 Organizovaný management: Jazyková politika	82
4.4.2 Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci	85
4.4.2.1 Organizovaný management: Vyloučení místních zaměstnanců z jednání s ústředím	85
4.4.2.2 Organizovaný management: Jazyk ve zprávách	87
4.5 SHRNU TÍ.....	89
5 JAZYKOVÝ MANAGEMENT V ECP	91
5.1 ÚVOD.....	91
5.2 JEDNODUCHÝ MANAGEMENT VE VYVÁŽENÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI	92
5.2.1 Jednoduchý management: Zapamatování praktických slov a podstatných informací týkajících se problémů	92
5.2.2 Jednoduchý management: Minimalizace časových ztrát	97
5.3 JEDNODUCHÝ MANAGEMENT V NEVYVÁŽENÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI.....	99
5.3.1 Jednoduchý management: Zaměstnání tlumočnice	99

5.3.2 <i>Jednoduchý management: Zřeknutí se jazykového managementu</i>	101
5.4 ORGANIZOVANÝ MANAGEMENT V ECP	104
5.4.1 <i>Organizované řízení ve vyvážené komunikační situaci</i>	104
5.4.1.1 Organizovaný management: Zaměstnanecká politika	104
5.4.1.2 Organizovaný management: Politiky povýšení	108
5.4.1.3 Organizovaný management: Jazykové politiky	109
5.4.2 <i>Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci</i>	111
5.4.2.1 Organizovaný management: Preference interakce tváří v tvář	111
5.4.2.2 Organizovaný management: Jazyk ve zprávách	112
5.5 SHRNUÍ	115
6 JAZYKOVÝ MANAGEMENT V HYUNDAI MOTOR	117
6.1 ÚVOD	117
6.2 JEDNODUCHÝ MANAGEMENT VE VYVÁŽENÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI	118
6.2.1 <i>Jednoduchý management: Potvrzení porozumění</i>	119
6.2.2 <i>Jednoduchý management: Využití překladového zařízení</i>	121
6.3 JEDNODUCHÝ MANAGEMENT V NEVYVÁŽENÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI	122
6.3.1 <i>Jednoduchý management: Tykáni</i>	123
6.3.2 <i>Jednoduchý management: Neutrální hodnocení</i>	125
6.4 ORGANIZOVANÝ MANAGEMENT VE SPOLEČNOSTI HYUNDAI MOTOR	127
6.4.1 <i>Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci</i>	128
6.4.1.1 Organizovaný management: Zaměstnanecké politiky	128
6.4.1.2 Organizovaný management: Politiky povýšení	131
6.4.1.3 Organizovaný management: Jazyková politika	132
6.4.2 <i>Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci</i>	134
6.4.2.1 Organizovaný management: Překlad dokumentů	134
6.4.2.2 Organizovaný management: Jazyk ve zprávách	136
6.5 SHRNUÍ	137
7 JAZYKOVÝ MANAGEMENT V CHEIL WORLDWIDE	140
7.1 ÚVOD	140
7.2 JEDNODUCHÝ MANAGEMENT VE VYVÁŽENÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI	141
7.2.1 <i>Jednoduchý management: Vytvoření blízkého vztahu</i>	141
7.2.2 <i>Jednoduchý management: Předinterakční management – „vyhýbání se“</i>	143
7.3 JEDNODUCHÝ MANAGEMENT V NEVYVÁŽENÉ KOMUNIKAČNÍ SITUACI	146
7.3.1 <i>Jednoduchý management: Zpoždění procesu jazykového managementu</i>	147
7.3.2 <i>Jednoduchý management: Gratifikace</i>	149
7.4 ORGANIZOVANÝ MANAGEMENT VE SPOLEČNOSTI CHEIL WORLDWIDE	153
7.4.1 <i>Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci</i>	153
7.4.1.1 Organizovaný management: Zaměstnanecká politika	154
7.4.1.2 Organizovaný management: Politika povýšení	156
7.4.1.3 Organizovaný management: Jazyková politika	157

7.4.2 <i>Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci</i>	160
7.4.2.1 Organizovaný management: Zjednodušení	160
7.4.2.2 Organizovaný management: Jazyk ve zprávách	162
7.5 SHRNUTÍ	163
8 ZÁVĚR	166
8.1. ÚVOD	166
8.2. HLAVNÍ ZÁVĚRY	166
8.2.1 <i>Jednoduchý management ve vyvážené komunikační situaci</i>	166
8.2.2 <i>Jednoduchý management v nevyvážené komunikační situaci</i>	167
8.2.3 <i>Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci</i>	167
8.2.4 <i>Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci</i>	168
8.3 IMPLIKACE STUDIE	168
8.3.1 <i>Teoretické implikace</i>	168
8.3.1.1 Etnometodologie a užívání jazyka v pracovním kontextu jako předmět studia	168
8.3.1.2 Studie IBM	169
8.3.1.3 Teorie jazykového managementu	170
8.3.2 <i>Metodické implikace</i>	171
8.4. OMEZENÍ STUDIE	172
8.5. ZÁVĚREČNÉ POZNÁMKY	173
LITERATURA	174
PŘÍLOHY	187
PŘÍLOHA I: TRANSKRIPČNÍ KONVENCE	187
PŘÍLOHA II: PŘEPISY Z PŘIROZENÝCH INTERAKCÍ	188
PŘÍLOHA III: PŘEPISY Z INTERVIEW	200

Seznam zkratek a obrázků

Zkratky

ČKA – Členská kategorizační analýza

EM – Etnometodologie

HUFS – Hankuk University of Foreign Studies

IBM – International Business Management

IKT – Informační a komunikační technologie

PZI – Přímá zahraniční investice

TJM – Teorie jazykového managementu

Obrázky

Kapitola 2

Obrázek 1: Podrobná kategorizace jazykového managementu v socioekonomickém kontextu

Obrázek 2: Teoretický model TJM

Kapitola 3

Obrázek 3: Kategorizace zahraničních dceřiných společností mezinárodních firem

Kapitola 4

Obrázek 4: Inzerát společnosti Nexen Tire v České republice

Obrázek 5: Inzeráty společnosti Nexen Tire v České republice 2

Obrázek 6: Bezpečnostní kontrolní značky

Obrázek 7: Systematizovaná jazyková praxe ve výkaznictví

Kapitola 5

Obrázek 8: Inzeráty společnosti ECP

Obrázek 9: Příspěvek týkající se bezpečnostních informací pro řidiče

Kapitola 6

Obrázek 10: Inzeráty společnosti Hyundai Motor v České republice

Kapitola 7

Obrázek 11: Řetězec po sobě jdoucích jednoduchých managementů

Obrázek 12: Inzeráty Cheil Worldwide v České republice

Obrázek 13: Informace týkající se programů vzdělávání talentů ve společnosti Cheil Worldwide

1 Úvod

1.1. Úvod

Tato studie v rámci konceptuálních rámců, tj. etnometodologie (EM), studií managementu v mezinárodním podnikání (International Business Management – IBM) a teorie jazykového managementu (TJM) zkoumá, jak je jazyk užíván, modifikován a manažován jednotlivými zaměstnanci a politiky s autoritou (policy makers) v mezinárodních firmách, v nichž jsou přítomny různé úrovně mocenských vztahů, multilingvismus a multikulturalismus. Jazykový management je chápán jako „jakýkoli druh chování vůči jazyku nebo různé formy a projevy pozornosti zaměřené na jazyk nebo jeho užívání“¹ (Marriott–Nekvapil, 2012, s. 155). K objasnění složitých a dynamických procesů jazykového managementu využívá tato studie data z nahrávek přirozeně se vyskytujících interakcí, zúčastněného pozorování, terénních poznámek (field notes), fotodokumentace a různých rozhovorů.

1.2. Motivace této studie

Myšlenka na tuto disertační práci vznikla původně na základě rozhovoru s mým přítelem, který pracuje pro korejskou mezinárodní firmu v České republice. V tomto rozhovoru se zmínil, že si opakovaně všiml nějakých problémů a snažil se o jejich řešení. Zdrojem problémů nebyly pouze stupeň jazykových znalostí, ale také sociokulturní a socioekonomické faktory. Problémy přinášela míra zdvořilosti a přímosti v řeči, hierarchie mezi zaměstnanci, kulturní rozdíly, nebo dokonce rozdílná interpretace totožné věty. Mezinárodní firmy a jejich zaměstnanci usilují o finanční zisky a efektivitu práce a jazyk hraje při dosahování těchto cílů zásadní roli. Například špatná komunikace mezi zaměstnanci vede k řadě problémů, které brzdí efektivitu práce a poškozují zisky firmy a vztahy důvěry mezi zaměstnanci. Mezinárodní firmy a jejich zaměstnanci proto obezřetně manažují užívání jazyka na pracovišti.

Korejské mezinárodní firmy začaly v České republice působit v roce 2005. Politická revoluce v roce 1989 v České republice masivně změnila politickou a ekonomickou situaci. Socialistický trh se změnil v liberální a otevírající se trh a díky výhodám polohy semi-periferní země a její geografické poloze v Evropě přilákal řadu mezinárodních společností. Česká

¹ „any sort of behaviors toward language or various forms and manifestations of attention focused on language or its use.“

republika navázala diplomatické vztahy s Korejskou republikou v roce 1993² a Korejská republika se stala jedním z nejvýznamnějších partnerů České republiky kromě evropských zemí (po Číně a USA). Od té doby věnují korejské mezinárodní firmy pozornost geografickým výhodám České republiky jako místu, v němž lze umístit výrobní závody pro evropský trh. Hyundai Motor investoval v roce 2005 do výstavby výrobních závodů v Nošovicích 30 miliard korun (tj. přibližně 1,3 miliardy eur). Poté v České republice zahájily činnost jeho dceřiné a korporátní firmy (přibližně 70 společností³) různého rozsahu. Při budování výrobních závodů museli korejští zaměstnanci komunikovat s místními lidmi, jako jsou zaměstnanci stavebních firem, účetní, právníci a politici, aby mohli jednat a pokračovat ve výstavbě. V počáteční fázi výstavby však vznikla řada komunikačních problémů kvůli nedostatečné jazykové kompetenci v angličtině a češtině⁴. Korejští manažeři, zejména starší generace, měli tendenci klást důraz na gramatickou kompetenci v angličtině a specializovali se na písemný diskurz, ale nebyli zvyklí na verbální komunikaci, což iniciovalo nedorozumění mezi Korejci a Čechy a často i zdržovalo stavební řízení. Hyundai Motor a jeho dceřiné společnosti navíc přehlížely význam místního jazyka, tj. češtiny.

Hyundai Motor a jeho dceřiné společnosti proto začaly vysílat mladé zaměstnance s dostatečnou znalostí angličtiny jako spolupracovníky starších manažerů a zaměstnávaly studenty z Hankuk University of Foreign Studies (HUFS), kteří vystudovali češtinu a slovenštinu. Kromě toho poskytovaly pro místní i korejské zaměstnance jazykové kurzy, jako jsou obchodní angličtina, obecná angličtina a konverzace s rodilými mluvčími angličtiny, češtiny a korejštiny, s cílem integrovat obě sociální skupiny a odstranit komunikační problémy mezi místními a korejskými zaměstnanci.

Po úspěšné stabilizaci společnosti Hyundai Motor a jejích dceřiných společností v České republice vstoupila na český trh řada korejských mezinárodních firem, které zde založily své pobočky a výrobní závody. Například společnost Samsung Electronics založila svou pobočku v Praze v roce 2010 a poskytla intenzivní kurzy českého jazyka v Korejské

² Korejská republika navázala první diplomatické vztahy s Československem v roce 1990, ale v roce 1993 se Československo rozdělilo na dva suverénní státy – Českou republiku a Slovensko. Nově vzniklá Česká republika opět navázala diplomatické vztahy s Korejskou republikou v roce 1993.

³ Tyto informace byly zveřejněny v seznamu dodavatelů společnosti Hyundai Motor vydaném v roce 2023.

⁴ V polostrukturovaném rozhovoru o tom informoval zahraniční prezident společnosti Hyundai Motor v České republice.

republice pro manažery přidělené do české pobočky. Manažeři stráví v HUFS pět týdnů, během nichž se učí češtinu 8–12 hodin denně.

Navzdory systematickému managementu korejských mezinárodních firem to nutně neznamená, že každý komunikační problém na pracovišti byl, je a bude zvládnut a odstraněn. Zejména jazykový management na mikroúrovni může, ale nemusí být ovlivněn jazykovou politikou firem a jednotliví zaměstnanci manažují užívání jazyka a odstraňují komunikační problémy na základě zdravého rozumu (common sense) a know-how, jež jsou často považovány za samozřejmost. Řada vědců se zaměřila na vliv jazykové politiky a na zdánlivou kauzalitu mezi jazykovou politikou a praxí z pohledu shora dolů (top-down) a z makropohledu a kladla si otázky jako například: „Jak jazyková politika ovlivňuje užívání jazyka zaměstnanců a jak přispívá k zachování mocenských vztahů mezi ústředím a zahraničními pobočkami⁵“ nebo „Jakou účinnost má jazyková politika v mezinárodní společnosti⁶“, ale nikoliv z pohledu zdola nahoru (bottom-up) a z mikropohledu. Já tedy budu dále rozšiřovat toto téma, kterým se tato disertační práce konkrétně zabývá. Nové otázky jsou: „Jak individuální uživatel jazyka manažuje své užívání jazyka ve skutečné komunikační situaci, v níž jsou přítomny různé úrovně mocenských vztahů?“, „Jak a proč se vytváří jazyková politika?“ a „Jak se jazyková politika a skutečná jazyková praxe vzájemně ovlivňují?“. K tomu, abych poskytl odpovídající odpovědi, využívám výzkumné a analytické postupy etnometodologie, která se zabývá způsobem, jakým lidé dávají smysl svému sociálnímu jednání, studií managementu v mezinárodním podnikání zabývajících se způsobem, který nadnárodní firmy využívají ke stabilizaci zahraničních poboček, a teorii jazykového managementu, která se zabývá způsobem, jakým lidé provádějí metajazykové jednání.

1.3. Výzkumné otázky

V této studii zkoumám následující otázky:

Na mikroúrovni

- 1) Jak je manažována interakce druhého jazyka ve vyvážené komunikační situaci (např. místní zaměstnanci vs. korejští místní zaměstnanci)?

⁵ Viz např. Ciuk, James a Śilwa (2019).

⁶ Viz např. Hiroyuki a Judy (2017).

- 2) Jak je manažována interakce druhého jazyka v nevyvážené komunikační situaci (např. místní zaměstnanci vs. expatriati nebo poskytovatelé služeb a produkty vs. zahraniční zákazníci)?
- 3) Jaké jsou role a dopady zaměstnanců nazývaných „most“ (tj. Korejci mluvící anglicky a česky a Češi mluvící anglicky a korejsky) v každodenní vícejazyčné interakci?

Na makroúrovni

- 1) Jak je organizována a formulována oficiální jazyková politika ve firmě?
- 2) Jak firma manažuje potenciální komunikační problémy, s nimiž se setkávají korejští a místní zaměstnanci?
- 3) Jak společnost manažuje potenciální komunikační problémy v interakci zaměstnanců korejských i místních se zahraničními zákazníky (tj. v nevyvážené komunikační situaci)?
- 4) Jak společnost manažuje potenciální sociokulturní problémy v interakci mezi korejskými a místními zaměstnanci?

Abych odpověděl na výzkumné otázky 1–3 na mikroúrovni, analyzuji data čtyř předmětů výzkumu, které Peltokorpi a Vaara (2012) charakterizují podle kategorizace mezinárodních společností. Čtyři výzkumné subjekty jsou kategorizovány jako rozvíjející se/lokálně adaptivní, rozvíjející se/globálně integrované, etablované/lokálně adaptivní a etablované/globálně integrované. Předpokládám, že tak budou názorněji popsány strategie jazykového managementu jednotlivců, vliv mocenských vztahů mezi komunikačními partnery, vzájemné působení jazykové politiky a skutečné praxe a dynamický proces jazykového managementu. Při řešení výzkumných otázek 1–4 na makroúrovni s využitím kategorizace mezinárodních firem, zejména vymezení rozvíjejících se a etablovaných společností, analyzuji, jak velké a malé společnosti s různou mírou zkušeností s mezinárodním podnikáním stanovují sociokulturní, socioekonomické a komunikační normy pro jazykovou politiku a jak systematicky manažují případné komunikační problémy, které mohou nastat.

1.4. Význam této studie

Jak již bylo zmíněno, cílem této disertační práce je prozkoumat, jak je jazyk užíván, modifikován a manažován jednotlivci a politiky v mezinárodních firmách v České republice. Doposud se výzkumem souvisejících témat zabývala řada badatelů. Tato témata zahrnují: rozdíl mezi oficiální jazykovou politikou a skutečnou jazykovou praxí v mezinárodních

společnostech (Heller, 2002; Park, 2009; Robert, 2010), angličtina a její moc v mezinárodních firmách (Nekvapil–Sherman, 2009; Amelina, 2010), odraz a vliv mocenských vztahů na proces vytváření firemní jazykové politiky v mezinárodních společnostech (Kachru, 1986; Vaara a kol., 2005; Grin, 2013) a jazykový management v mezinárodních firmách (Nekvapil–Nekula, 2006; Fairbrother, 2015; Fairbrother, 2018).

Tato disertační práce se však od výše uvedených studií liší ve třech klíčových aspektech. Za prvé, většina výše uvedených výzkumů byla provedena z pohledu evropského. Vybrané mezinárodní firmy byly západoevropské mezinárodní společnosti, které mají zahraniční dceřiné společnosti v jiných zemích, například ve východní Evropě a Asii, v nichž si mohou zachovat svou moc nejen z hlediska struktury mezinárodní společnosti (tj. mocenských vztahů mezi ústředím a dceřinými společnostmi), ale také ekonomické úrovně mezi zeměmi (tj. bohatá západní Evropa vs. chudá východní Evropa a Asie), nebo se spojit s jinými evropskými společnostmi (např. spojení švédské a finské společnosti, viz např. Louhiala-Salminen, Charles a Kankaanranta, 2005). Tato studie však věnuje pozornost mezinárodním firmám se sídlem v Asii (tj. Korejské republice), které mají dceřiné společnosti a výrobní závody v evropské zemi (tj. v České republice). Tato obrácená situace může přinést výrazné komunikační problémy z hlediska sociokulturních, socioekonomických a jazykových aspektů a tyto problémy mohou být manažovány a odstraňovány procesy odlišnými od evropské perspektivy. Za druhé, jen malé množství výzkumů o užívání jazyka v mezinárodních společnostech využívá teorii jazykového managementu jako hlavní teoretický rámec. Jak bylo uvedeno výše, studie managementu v mezinárodním podnikání a sociolingvistiky zkoumají jazykový management na makroúrovni, například rozpor mezi politikou a praxí, ale nevěnují pozornost jazykovému managementu na mikroúrovni a procesuálním rysům metajazykového chování prováděného jednotlivci a tvůrci politik. Cílem této studie je tyto mezery zaplnit. A konečně pokud jde o metodologické otázky, většina výzkumů jazykového managementu v mezinárodních firmách v rámci teorie jazykového managementu byla provedena výzkumníky, kteří nejsou rodilými mluvčími ústředí. Proto nebyly často shromážděny písemné materiály týkající se jazykové politiky a rozhovory s tvůrci politik a zahraničními prezidenty pobočky nebo dceřiné společnosti, kteří jsou úzce spjatí se stanovením jazykové politiky, nebyly často vhodně provedeny. Mám však výhodu, že jsem rodilý mluvčí korejštiny, která je firemním jazykem používaným mezi tvůrci politik a expatriaty v korejských mezinárodních společnostech v České republice. Tato výhoda obohacuje metodologický postup studie a umožňuje shromáždit podrobné informace s ohledem na jazykový management na makroúrovni. Navíc ovládám také češtinu a angličtinu, což mi umožňuje rozšířit rozsah

výzkumných účastníků, a tím je umožněna komplexnější analýza skutečné jazykové praxe místních zaměstnanců. Tento přínos vede k zachycení a nastínění dynamického procesu jazykového managementu jak místních zaměstnanců, tak expatriátů na mikroúrovni.

1.5. Rozsah této studie

V této studii je jazykový management chápán jako „jakýkoli druh chování vůči jazyku nebo různé formy a projevy pozornosti zaměřené na jazyk nebo jeho užívání“ (Marriott–Nekvapil, 2012, s. 155). Metalingvistické chování má procesuální rysy a je často omezeno a zakotveno ve specifickém kontextu, v němž procesy jazykového managementu probíhají. Například hierarchie mezi komunikačními partnery může motivovat nebo skončit procesy jazykového managementu na mikroúrovni nebo zájmy tvůrců politik mohou ovlivňovat procesy jazykového managementu na makroúrovni. Cílem této studie je prozkoumat dynamické procesy jazykového managementu v mezinárodních firmách v České republice. Pro výstižné zodpovězení výzkumných otázek je nutné zkoumat, jak jednotliví zaměstnanci manažují užívání jazyka, proč tak činí a jaké faktory, jako jsou jazykové, sociokulturní a socioekonomické, procesy jazykového managementu vyvolávají, nebo brzdí. Proto tvrdím, že kvantitativní průzkum, který shrnuje data v číselné podobě a ověřuje hypotézu pomocí statistiky, není pro tuto studii vhodný. Využiji tedy kvalitativní výzkumný přístup.

Na mikroúrovni se zaměřím především na to, jak jednotliví zaměstnanci mezinárodních firem manažují užívání jazyka, proč pokračují v procesech jazykového managementu nebo proč je ukončují a jaké faktory je motivují nebo je naopak brzdí. Abych se pokusil odpovědět na výzkumné otázky, budu analyzovat data z přirozeně se vyskytujících interakcí a z různých rozhovorů (podrobněji popsanych v kapitole 3). Potter (2002, s. 540) představuje následujících pět výhod dat z přirozeně se vyskytujících interakcí⁷:

⁷ „1) It does not flood the research setting with the researcher’s own categories (embedded in questions, probes, stimuli, vignettes and so on), 2) It does not put people in the position of disinterested experts on their own and others’ practices, thoughts and so on, encouraging them to provide normatively appropriate descriptions (as many interview and questionnaire studies do), 3) It does not leave the researcher to make a range of more or less problematic inferences from the data collection arena to topic (from interviews about counselling, say, to counselling itself) as the topic itself (counselling, perhaps) is directly studied, 4) It opens up a wide variety of novel issues and concerns that are outside the prior expectations embodied in questionnaires, experimental formats, interview questions and so on, 5) It is a rich record of people living their lives, pursuing goals, managing institutional tasks and so on.“

1. Neovlivňuje výzkumné nastavení (research setting) vlastními kategoriemi výzkumníka (obsaženými v otázkách, sondách, podnětech, vinětách atd.).
2. Nestaví zkoumané osoby do pozice nezaujatých expertů na své vlastní a ostatní praktiky, myšlenky apod. a nenabádá je k tomu, aby poskytovali normativně vhodné popisy (jak to dělají mnohé rozhovory a dotazníkové studie).
3. Neponechává výzkumníkovi možnost činit řadu více či méně problematických závěrů od arény sběru dat k tématu (od rozhovorů o poradenství, řekněme, k poradenství samotnému), protože se přímo zkoumá téma samotné (třeba poradenství).
4. Otevírá širokou škálu nových otázek a problémů, které se vymykají předchozím očekáváním ztělesněným v dotaznících, experimentálních formátech, otázkách rozhovoru apod.
5. Je to bohatý záznam o lidech, kteří žijí své životy, usilují o dosažení cílů, plní institucionální úkoly atd.

Zde popsané výhody dat z přirozeně se vyskytujících interakcí lze parafrázovat jako výhody plynoucí z vyloučení problematické inference výzkumníka, což může vést ke generování dat, která poskytují nové, zajímavé, cenné a neočekávané poznatky. Jazykový management na mikroúrovni, zejména v situaci, kdy je zapojena inference výzkumníka, může postupovat v souladu s tím, co výzkumník chce a očekává, že bude pozorovat, a může překážet sběru cenných dat, která ilustrují dynamické procesy jazykového managementu přirozeným způsobem, který se používá každý den. Budu tedy zkoumat jazykový management v přirozeném prostředí a provádět různé rozhovory s cílem osvětlit faktory, jež mohou motivovat a brzdit procesy jazykového managementu a mentální procesy jednotlivců při manažování užívání jazyka.

Na makroúrovni se pokusím prozkoumat, jakým způsobem se stanovuje jazyková politika, zaměstnanecká politika a politika povýšení a jak personální oddělení a zahraniční prezidenti manažují jazykovou praxi zaměstnanců na pracovišti (tj. management top-down). Jazykovou politiku, zaměstnaneckou politiku a politiku povýšení považuji za jazykový management na makroúrovni, který může explicitně či implicitně ovlivňovat každodenní užívání jazyka zaměstnanci. Proto je nutné prozkoumat dokumenty týkající se jazykových politik a provést rozhovory se zahraničními prezidenty a personálními manažery.

Tato studie se navíc skládá ze čtyř případových studií. Pokud jde o definici případové studie, Baxter a Jack (2008, s. 544) definují případovou studii následovně⁸:

„Kvalitativní případová studie je výzkumný přístup, který umožňuje zkoumání jevu v daném kontextu s využitím různých zdrojů dat. To zajišťuje, že problém není zkoumán jednou optikou, ale spíše různými optikami, což umožňuje odhalit a pochopit více aspektů jevu.“

Jak konstatují Baxter a Jack, kvalitativní případová studie si klade za cíl objasnit více aspektů daného jevu v reálném kontextu. Užívání a manažování jazyka je často omezeno a zakotveno v konkrétním kontextu, v němž interakce vzniká. Například užívání a manažování jazyka ve vyvážené komunikační situaci (např. rozhovor s kolegy) se může lišit od užívání a manažování jazyka v nevyvážené komunikační situaci (např. rozhovor s klientem). Abych výstižně odpověděl na výzkumné otázky, budu zkoumat a analyzovat jazykový management na mikro- a makroúrovni u čtyř výzkumných subjektů, u nichž je různý stupeň zkušeností s mezinárodním podnikáním a integrací s lokálním a globálním trhem.

1.6. Přehled disertační práce

Práce je uspořádána následovně:

Kapitola 1 poskytuje obecný přehled celého výzkumu jazykového managementu v korejských mezinárodních firmách v České republice, představuje pozadí vzniku tématu, konstatuje motivaci výzkumu a jeho význam, klade výzkumné otázky a stanovuje rozsah výzkumu.

Kapitola 2 věnuje pozornost koncepčnímu rámci analýzy jazykového managementu v korejských mezinárodních firmách se sídlem v České republice. Tato kapitola se skládá ze tří hlavních částí: Etnometodologie, Studie managementu v mezinárodním podnikání a Teorie jazykového managementu. Zde znovu specifikuje výzkumné téma a otázky ve světle těchto složek a jejich vzájemné provázanosti.

⁸ „[A] qualitative case study is an approach to research that facilitates exploration of a phenomenon within its context using a variety of data sources. This ensures that the issue is not explored through one lens, but rather a variety of lenses which allows for multiple facets of the phenomenon to be revealed and understood.“

Kapitola 3 představuje metodologický rámec práce. Nabízí přehled výzkumného designu, včetně kvalitativního výzkumu a etnometodologie, metodologie výzkumu jazykového managementu, výběru předmětů výzkumu a etických otázek a podrobně popisuje postupy sběru dat, kritéria výběru a fáze analýzy dat.

Kapitola 4 zkoumá, jak se manažuje užívání jazyka ve vícejazyčné komunikaci v mezinárodní firmě, která je zařazena do kategorie rozvíjejících se/lokálně adaptivních zahraničních dceřiných firem. Tato metalingvistická chování lze rozdělit do dvou rovin. Jedná se o „jednoduchý management“ (jazykový management na mikroúrovni) a „organizovaný management“ (jazykový management na makroúrovni). Budu se zabývat výzkumnými otázkami, jak jednotliví zaměstnanci manažují své užívání jazyka a jak agenti s autoritou (např. prezidenti zahraničních poboček nebo seniorní manažeři personálního oddělení) stanovují a manažují jazykovou politiku ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci.

Kapitola 5 věnuje pozornost tomu, jak je užívání jazyka ve vícejazyčné komunikaci manažováno v mezinárodní firmě zařazené do kategorie rozvíjejících se/globálně integrovaných firem v České republice. V teoretickém rámci TJM lze jazykový management rozdělit do dvou rovin: „jednoduchý management“ a „organizovaný management“. V této kapitole osvětlím, jak jednotliví zaměstnanci manažují své užívání jazyka v různých komunikačních situacích, v nichž je a není přítomna hierarchická struktura mezi komunikačními partnery, a jak agenti s autoritou stanovují a manažují jazykovou politiku.

Kapitola 6 osvětluje, jak se manažuje užívání jazyka ve vícejazyčné komunikaci v mezinárodní firmě, která je klasifikována jako etablovaná/lokálně adaptivní zahraniční pobočka. Tato kapitola se pokusí prozkoumat, jak jednotliví zaměstnanci manažují své užívání jazyka ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci (tj. na mikroúrovni) a jak agenti s autoritou stanovují a manažují politiku související s jazykem (tj. na makroúrovni), aby dosáhli svých ekonomických cílů.

Kapitola 7 se zabývá tím, jak je užívání jazyka ve vícejazyčné komunikaci manažováno v mezinárodní firmě, která je kategorizována jako etablovaná/globálně integrovaná zahraniční dceřiná společnost. Předmětem zkoumání bude jazykový management na mikroúrovni (tj. „jednoduchý management“) a jazykový management na makroúrovni (tj. „organizovaný management“) ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci, v níž je přítomna různá míra mocenských vztahů mezi komunikačními partnery.

Kapitola 8 shrnuje předchozí kapitoly, uvádí hlavní závěry a důsledky studie na teoretické i metodologické úrovni a diskutuje omezení této studie. Zde tedy rozebírá výzkumné otázky a uvádí hlavní zjištění v rámci teoretických rámců.

2 Teoretický rámec

2.1. Úvod

Tato kapitola se věnuje koncepčnímu rámci pro analýzu jazykového managementu v korejsko-českých firmách v České republice a je rozdělena do několika oddílů v souladu s jednotlivými částmi této studie. Jednotlivé oddíly se skládají ze tří hlavních částí: etnometodologie, studie managementu v mezinárodním podnikání (International Business Studies – IBS) a teorie jazykového managementu (TJM). Všechny tyto teoretické rámce vycházejí z přesvědčení, že „jazyk je interakční nástroj, jehož prostřednictvím probíhá naše sociální interakce“, a zkoumají užívání jazyka v sociálních kontextech. Jazykový management lze v socioekonomických kontextech rozdělit do čtyř částí podle dvou faktorů. Prvním z nich jsou mocenské vztahy. Neustupný (2002a, s. 4) definuje pojem „moc“ jako „schopnost realizovat své zájmy“⁹ a demonstruje, že akty jazykového managementu úzce souvisí s mocenskými vztahy mezi mluvčími. Interakce mezi poskytovateli služeb a zákazníky nebo zahraničními expatriaty a místními zaměstnanci je příkladem užívání a manažování jazyka v nevyvážené komunikační situaci. V protikladu k tomu je tam interakce, která probíhá mezi členy rodiny, přáteli a kolegy, a ta je v této studii zařazena do kategorie užívání a manažování jazyka ve vyvážené komunikační situaci. Druhým faktorem jsou typy jazykového managementu. Těmi jsou „jednoduchý management“ (na mikroúrovni) a „organizovaný management“ (na makroúrovni). Jernudd a Neustupný (1987, s. 76) zdůrazňují, že „jazykový management může být zaměřen buď na diskurz (korekce v diskurzu), nebo na jazykový systém (systematická korekce)¹⁰“. Jinými slovy, jazykový management se zaměřuje buď na korekci v probíhajícím diskurzu (tj. jednoduchý management), nebo na korekci jazykového systému jako celku (tj. organizovaný management). Korekce nesprávné výslovnosti v probíhajícím diskurzu je příkladem jednoduchého managementu a jazyková kultivace jako jazykové plánování je příkladem organizovaného managementu. Podrobnou kategorizaci jazykového managementu v socioekonomických kontextech lze znázornit následovně:

⁹ „The capacity to realize one’s interests.“

¹⁰ „Language management can be directed either to discourse (correction in discourse) or towards a language system (systematic correction).“

Obrázek 1: Podrobná kategorizace jazykového managementu v socioekonomickém kontextu

Jednoduchý management ve vyvážené komunikační situaci	Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci
Jednoduchý management v nevyvážené komunikační situaci	Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci

V následujících kapitolách budou podrobněji představena teoretická východiska. V oddíle 2.2 bude definován pojem „mezinárodní společnosti“ a objasněn význam jejich zkoumání jako předmětu sociolingvistického výzkumu. Oddíl 2.3. se bude zaměřovat na etnometodologii, jež osvětluje vztah mezi sociálními činy a společností a to, jak je sociální chování jednotlivců provázáno se sociální strukturou, která legitimizuje a dává smysl tomuto chování. Oddíl 2.4 se bude zabývat teoriemi a studii IBM, které umožňují hlouběji pochopit managementové procesy předmětů výzkumu v oblasti národního podnikání a vliv užívání jazyka v mezinárodních firmách. Oddíl 2.5 se bude věnovat TJM, který systematicky ilustruje proces spravování různých problémů z hlediska jazykového, sociokulturního a socioekonomického. V oddíle 2.6 budou tyto přístupy spojeny a budou charakterizovány způsoby, jakými budou užívání jazyka a jazykový management ve zbytku studie vhodně chápány.

2.2. Mezinárodní firmy: definice a význam jejich existence jako předmětu sociolingvistického výzkumu

Buckley a Casson (1976, s. 1) uvádějí, že „jedním z nejpozoruhodnějších ekonomických fenoménů poválečného období bylo objevování se mezinárodních podniků¹¹“. Rozvoj dopravy a informačních a komunikačních technologií (IKT)¹², rozšíření internetu a elektronických zařízení a globalizace umožnily společností těžit z výstavby výrobních závodů a ovládnutí dceřiných společností v jiných zemích, aby snížily náklady na mzdy a údržbu a rozšířily své obchodní trhy. Podle zprávy zveřejněné UNCTAD (2022, s. xi) činily celosvětové proudy přímých zahraničních investic (PZI) v roce 2021 částku 1,58 bilionu dolarů a „některé mezinárodní společnosti jsou dokonce tak masivními ekonomickými jednotkami, že

¹¹ „One of the most remarkable economic phenomena of the post-war period has been the rise of multinational enterprise.“

¹² Toto pojetí bude podrobněji objasněno v oddíle 2.6.3.

jejich aktivity přesahují HDP celých zemí¹³“ (Collinson–Morgan, citováno v Nekvapil–Sherman, 2018, s. 329). Je tedy možné konstatovat, že mezinárodní firmy různými způsoby ovlivňují náš každodenní život, národní politiku a ekonomiku. V následující části se pokusím podat předběžné vymezení mezinárodních firem a jejich významy jako předmětu sociolingvistického výzkumu.

2.2.1. Definice mezinárodních firem

Pojmy mezinárodních firem a jejich definice se v různých oblastech liší. Ve studiích IBS se hojně používají termíny „*multinational corporation* (MNC)“, „*transnational corporation* (TNC)“ a „*transnational enterprise* (TNE)“ (Zhang–Peltokorpi, 2016; Luo–Shenkar, 2017). V mezinárodních organizacích, např. Organizace spojených států (OSN), se také často používá termín „*multinational enterprise*“ (viz zprávy o světových investicích vydávané UNCTAD). V sociolingvistických studiích, zejména ve studiích TJM, se obvykle používá termín „*multinational company*“ (Engelhardt, 2011; Nekvapil–Sherman, 2018). Toto užívání různých termínů může způsobovat nepochopení předmětu výzkumu této studie, proto v následující části představím některé definice mezinárodních firem a jejich shodu na konceptu, který bude pro tuto studii používat.

Podle Buckleyho a Cassona (1996, s. 1) se mezinárodní firmou rozumí „podnik, který vlastní a řídí aktivity v různých zemích¹⁴“. V souladu s touto definicí podporují Dunning a Lundan (2008, s. 3) koncept mezinárodní firmy. Ve svém článku ji definují jako „podnik, který se podílí na přímých zahraničních investicích a vlastní nebo nějakým způsobem kontroluje činnosti s přidanou hodnotou ve více než jedné zemi¹⁵“. Kromě toho Buckley (2018, s. 1069–1070) definuje mezinárodní firmy jako „firmy, které kontrolují ekonomické aktivity přesahující hranice jednotlivých států¹⁶“. Tyto definice se mohou mírně lišit, ale panuje v nich jasná shoda, že mezinárodní firma je založena v domovské zemi, v níž se nachází její ústředí (headquarters – HQ), a rozšiřuje své obchodní aktivity do hostitelských zemí, v nichž jsou tyto aktivity hluboce ovlivněny jejich právním, kulturním a ekonomickým prostředím.

¹³ „Some multinational companies are even such massive economic units that their assets exceed the GDP of entire countries.“

¹⁴ „An enterprise which owns and controls activities in different countries.“

¹⁵ „An enterprise that engages in foreign direct investment and owns or, in some way, controls value-added activities in more than one country.“

¹⁶ „Firms that control economic activities across national boundaries.“

2.2.2. Význam mezinárodních firem jako předmětů sociolingvistického výzkumu

Jak bylo ukázáno v předchozí kapitole, mezinárodní firmy vlastní a realizují ekonomické aktivity ve více než jedné zemi. Ústředí/v domovské zemi rozhoduje o zásadních věcech a kontroluje zahraniční dceřiné firmy a výrobní závody s cílem stabilizovat své podnikání a získat maximální zisk ze zahraničí. Role komunikace mezi ústředím, zahraničními dceřinými firmami a výrobními závody se proto stává významnou. Nejpodstatnějším rysem této komunikace je, že interakce obvykle probíhá v oficiálním firemním jazyce (převážně v angličtině). Angličtina ve většině případů není mateřským jazykem ústředí, dceřiných firem ani výrobních závodů (s výjimkou anglicky mluvících zemí, např. USA, Velká Británie a Austrálie). Přesto se používá jako komunikační prostředek. Firth (1996, s. 240) tuto situaci popisuje jako fenomén *lingua franca*. Tento termín označuje „angličtinu jako kontaktní jazyk mezi osobami, jež nemají ani společný rodný jazyk, ani národnost¹⁷“. Expatriati a místní zaměstnanci byli socializováni v jiných zemích, jejichž jazyk a kultura liší (Nekvapil–Sherman, 2018) a toto specifické jazykové prostředí usnadňuje dynamické užívání jazyka a kulturních rozdílů. Doposud se výzkumu souvisejícího tématu věnovali různí badatelé; rozpory mezi oficiální jazykovou politikou a skutečnou jazykovou praxí v mezinárodních firmách (Heller, 2002; Park, 2009; Robert, 2010; Park–Wee, 2012; Angouri, 2013; Fairbrother, 2015a), jazyková kompetence a propagace v mezinárodních firmách (Angouri, 2013; Angouri, 2014), dynamická jazyková praxe a posilování sociálních vztahů v mezinárodních firmách (Lüdi a kol., 2010), jazyková kompetence a moc v mezinárodních firmách (Marschan–Piekkari a kol., 1999; Amelina, 2010), stanovení jazykové politiky pro snižování jazykových bariér v mezinárodních firmách (Tietze, 2008; Peltokorpi–Vaara, 2012), vlivy mocenských vztahů při stanovení jazykové politiky v mezinárodních firmách (Kachru, 1986; Gazzola–Grin, 2013) a jazykový management v mezinárodních firmách (Nekvapil–Nekula, 2006; Nekvapil–Sherman, 2009; Nekvapil–Sherman, 2013; Engelhardt, 2011; Fairbrother, 2018).

2.3. Etnometodologie

V této části představím obecně obor etnometodologie, jenž „analyzuje každodenní aktivity jako způsob, jakým členové činí ty aktivity viditelně racionální a sdělitelné pro všechny praktické účely, tj. „*accountable*“ (tedy „pozorovatelný a reportovatelný/sdělitelný)

¹⁷ „English as a contact language between persons who share neither a common native tongue nor common (national).“

jako organizace běžných každodenních aktivit¹⁸“ (Garfinkel, 1967, s. vii). Obecněji řečeno, studie EM se zaměřují na to, jak členové společnosti provádějí sociální aktivity a dávají jim smysl. Etnometodologie se vyvinula jako kritická reakce na klasickou sociologii, jejímž cílem je zkoumat objektivní realitu „sociálních faktů“, jak zní Durkheimův aforismus, a jejich determinanty. Ta považuje „sociální jev“ za věc, která by měla být objasněna přísným teoretickým rámcem¹⁹, a zaměřuje se na „sociální fakta“ dvojího druhu, jež jsou pro jednání jednotlivců „vnější“ i „omezující“²⁰“ (ten Have, 2004).

Etnometodologie na rozdíl od klasické sociologie navazuje na filozofický proud fenomenologie, který zdůrazňuje, že „sociální realita by neměla být chápána jako pevná a objektivní vnější realita. V podstatě je sociální realita spíše produktem lidské aktivity“²¹“ (Overgaard–Zahavi, 2009, s. 93). Jinými slovy, etnometodologie nepovažuje sociální jednání za jednání omezené přísným, pevným a objektivním sociálním systémem, ale spíše za jednání, které členové (ve společnosti) provádějí v každodenním životě a dávají mu smysl na základě sdílených společných znalostí (commonsense knowledge), získávaných v rámci socializace.

Alfred Schütz byl tím, kdo přispěl k začlenění fenomenologie do moderní sociologie. Ten chápal princip fenomenologie jako novou sociologickou perspektivu a dále rozvíjel své sociologické rozpracování v dané oblasti. Schützova klíčová myšlenka o fenomenologické sociologii je charakterizována vztahem mezi normami, pravidly a jednáním. Jak ukázali fenomenologové, Schütz zdůraznil význam subjektivní perspektivy jednajících. Zatímco klasičtí sociologové, včetně Talcotta a Parsonse, kteří nesmírně ovlivňovali konceptuálního průkopníka etnometodologie, tvrdili, že jednání jednotlivých aktérů ve společnosti je pevně omezeno na základě norem a pravidel sociálních, Schütz trval na tom, že normy a pravidla jsou

¹⁸ „Analyzes everyday activities as member’s method for making those same activities visibly-rational-and-reportable-for-all-practical purposes, i.e., „accountable,” as organizations of commonplace everyday activities.“

¹⁹ Garfinkel a Sacks (1986) demonstrují, že praktické sociologické uvažování klasických sociologů a odborné sociologické zkoumání slouží především k budování vědecké teorie a k vypracování a obhajobě jednotné sociologické teorie. K tomu klasičtí sociologové využívají pozitivistické přístupy, jako jsou experimenty pro odvozování závěrů a statistické vyhodnocování sociálního jednání.

²⁰ Ten Have (2004, s. 14) popisuje cíl etnometodologie jako „For the Durkheimian strand in classical sociology, and social research more generally, the ultimate goal is to investigate ‘social facts’ and their determinants, where ‘social facts’ have the twin characteristic of being ‘external’ and ‘constraining’ to the actions of individuals.“

²¹ „Social reality should not be conceived as a fixed and objective external reality. Rather, social reality is essentially a product of human activity.“

pouze zdrojem, který motivuje aktéry k určitému jednání, a aktéři je neustále rozvíjejí, aby legitimizovali své jednání v řadě situací. Význam jednání se tak proto na základě volby sociálních aktérů v každé situaci neustále mění a tento rys sociálního jednání problematizuje objektivní popis zabývající se vědeckým poznáním sociálního jednání.

Harold Garfinkel, který je považován za koncepčního průkopníka etnometodologie, byl ovlivněn Schützovou myšlenkou. Garfinkel (1967, s. 11) definuje etnometodologii jako „výzkum racionálních vlastností indexických výrazů a jiných praktických akcí jakožto kontingentního uskutečňování organizovaných, důmyslných praktik každodenního života²²“. Jinými slovy Garfinkel klade důraz na přítomnost samozřejmých (taken-for-granted) znalostí a uvažování jednotlivých aktérů v každodenní interakci a ptá se, jak sociálně sdělené znalosti vytvářejí samy jednání v každé situaci a jak tyto znalosti zakládají a udržují „smysl sociální struktury“.

K zodpovězení těchto otázek využívá etnometodologie několik základních pojmů: 1) „members' methods“ (metody členů), 2) „accountability“ (souhrnná vlastnost, která je pozorovatelná a reportovatelná/sdělitelná), 3) „indexicality“ (indexikalita), 4) „reflexibility“ (reflexivita) a 5) „the documentary method of interpretation“ (dokumentární metoda interpretace).

„Members's methods“ (metody členů) jsou způsobem, jakým členové společnosti uskutečňují a legitimizují své sociální jednání na základě společensky sdílených znalostí, které jsou považovány za samozřejmé. V etnometodologii nepředstavují členové společnosti jednotlivé aktéry, jejich záměr nebo vědomí, ale jejich potenciální schopnost a způsobilost konat aktivitu určitým způsobem, který je smysluplný a významný ve společnosti a situaci, v níž se nacházejí. Etnometodologie se tedy zaměřuje na způsoby vytváření řádu jednotlivými aktéry ve společnosti a na jejich pozorovatelnost, reportovatelnost a sdělitelnost (accountability).

„Accountability“ (souhrnná vlastnost, která je pozorovatelná a reportovatelná/sdělitelná) je klíčovým pojmem, který vysvětluje a legitimizuje sociální jednání aktérů. V etnometodologii konají jednotliví aktéři aktivity v každodenní interakci, a aby jejich jednání mělo smysl, mají je vykonávat tak, aby ostatní ve společnosti mohli jasně pochopit smysl tohoto jednání. Aktéři mají často explikovat situaci, v níž uskutečňovali nebo uskutečňují

²² „I use the term ‘ethnomethodology’ to refer to the investigation of the rational properties of indexical expressions and other practical actions as contingent ongoing accomplishments of organized artful practices of everyday life.“

jednání (včetně aktivit verbálních), aby objasnili smysl svého jednání. Například použití imperativu vůči někomu, kdo je cizí, je ve většině případů nezdvořilé a nevhodné, ale ve výjimečné situaci, např. dopravní nehoda, může být odůvodněno. „Accountability“ je tedy v podstatě součástí jednání a odpovídá na to, jak je smysl jednání tvořen a proč je určité jednání smysluplné a přijatelné v běžné konkrétní situaci.

„Indexicality“ (indexikalita) je pojem kontextu, v němž je činnost ohraničena a realizována. Na rozdíl od klasické sociologie EM odmítá jednoduchou typizaci, jejímž cílem je zobecnit a objektivizovat sociální jednání, ale naopak zdůrazňuje kontextovou vázanost sociálního jednání (Garfinkel 1967, s. 4–7). Jinými slovy, EM zdůrazňuje myšlenku, že význam sociálních jednání je závislý na kontextu sociálních situací, v nichž jsou jednání prováděna, tj. co, kde, kdy a jak je prováděno, právě to dává jednání význam. Garfinkel (1991) tento rys sociálního jednání označuje jako jedinečnost a „právě-tak“ (just-thisness) významu. EM předpokládá, že každý sociální aktér má schopnost identifikovat indexikalitu sociálních situací a v souladu s ní provádí sociální aktér sociální jednání.

„Reflexivity“ (reflexivita) je princip, podle něhož je samotná tvorba vysvětlení zasazena a ohraničena v určitém kontextu (von Lehn, 2016, s. 102). Jak bylo uvedeno výše, význam jednání je produkován v rámci specifického kontextu, v němž je jednání prováděno. Abychom mohli vytvořit odpovídající význam a smysl jednání, je nutné vysvětlovat konkrétní jednání a jeho kontext, neboť jednání má indexický význam, který je na kontextu pevně závislý. Kontext v tomto procesu hraje klíčovou roli při vysvětlování toho, proč je jednání vytvářeno a prováděno v určitém okamžiku a určitým způsobem. Jinými slovy, kontext způsobuje, aby jednání bylo srozumitelné nebo řečeno Garfinkelovými slovy – „pozorovatelné a reportovatelné/sdílitelné“ (observable-and-reportable) (1967, s. 1). Lze tedy tvrdit, že jednání a kontext jsou navzájem pevně propojeny a reflexivně se ovlivňují.

„Documentary method of interpretation“ (dokumentární metoda interpretace) je pojem, který odkazuje na způsob využití společensky sdílených znalostí, aby sociální aktéři pochopili a interpretovali sociální jednání druhých a své vlastní. Garfinkel (1967, s. 78) demonstruje, že „metoda spočívá v tom, že aktuální projev je považován za „dokumentující“, „ukazující na“ a „reprezentující“ předpokládaný základní vzorec²³“. Tento předpokládaný podkladový vzorec odkazuje na obecně sdílené znalosti a zkušenosti se sociálním jednáním, které umožňují sociálním aktérům podobně interpretovat kontext a význam jednání. Jak bylo uvedeno výše,

²³ „The method consists of treating an actual appearance as ‘the document of,’ as ‘pointing to,’ as ‘standing on behalf of’ a presupposed underlying pattern.”

význam jednání je často indexický a kontexty se v každé situaci dynamicky mění, ale každý sociální aktér očekává a věří, že všichni jsou ve stejné situaci schopni chápat kontext podobným způsobem a že právě na základě tohoto jeho chápání provádějí a interpretují jednání podobným způsobem.

2.4. Studie managementu v mezinárodním podnikání (International Business Management Studies – IBM)

V této části uvedu stručný přehled oboru IBM, který se týká studia řízení firmy, jež se věnuje různým trhům a působí ve více než jedné zemi. Tento obor úzce souvisí s jazykovými problémy a politikami v mezinárodních společnostech, proto bude přínosné ho alespoň stručně zmínit.

Počátky IBM sahají do 60. let 20. století, kdy kanadský ekonom Stephen Hymer (1960) předložil svou doktorskou práci „Mezinárodní operace národních firem: studie přímých zahraničních investic“ (citováno podle Fuersta, 2010: 35–36). V této práci se Hymer pokusil teoreticky zpracovat strategické zahraniční investice firmy, které lze považovat za základní kámen mezinárodního podnikání. Jeho teorie ovlivnila řadu ekonomů a rozvinula další teorie týkající se IBM. Tyto teorie a studie se však zabývaly obchodními strategiemi výhradně z pohledu ekonomiky a politiky; jazykovým problémům a kulturním konfliktům tedy nebyla věnována náležitá pozornost.

Od konce 80. let se však situace změnila. Holden (1987) přezkoumal téměř 500 anglicky psaných textů o managementu a tvrdil, že „význam jazyka v mezinárodním podnikání byl zanedbáván²⁴“ (citováno v Tenzer et al., 2017, s. 816). Prokázal, že jazyk je jedním z nejvýznamnějších faktorů rozhodujících o úspěchu v mezinárodním podnikání. Od té doby je IBM spojováno s jazykem. Brannen (2004) zdůrazňuje, že způsob interpretace nebo dekódování zpráv se výrazně liší podle jazykového a kulturního původu mluvčích, což může vést ke komunikačním problémům, jež mohou poškodit obchodní cíle mezinárodních společností. Vaara a další (2005) používají pojem „okruhy moci“ (the circuits of power) od Clegga (1989) a ukazují, že jazykové kompetence lze považovat za posilující a oslabující zdroje v sociální interakci. Sharp (2010) tvrdí, že jazyková praxe v mezinárodních společnostech je komplexní a mnohvrstevnatý proces a výzkum jazykového managementu musí rozšířit svůj rozsah z hostitelské organizace na organizaci mateřskou. Moormann–

²⁴ „The importance of language in international business had been neglected.”

Kimáková (2016) také uvádí, že jazyková kompetence na pracovišti poskytuje mluvčímu výhodu a identifikuje skupinovou identifikaci, jako jsou „my“ a „oni“.

Navzdory různorodým výzkumům v oblasti jazyka a mezinárodního podnikání a jeho managementu mají vědci z IBM společné obecné body. Jedním z hlavních je, že jazyk je nástrojem komunikace a sdílení znalostí v rámci sítě mezinárodní společnosti (Noorderhaven–Harzing, 2009; Peltokorpi–Vaara, 2014). Komunikace a sdílení znalostí jsou nezbytným základem konkurenceschopnosti společnosti na globálních trzích. Předávání rozhodnutí a plánů, sdílení know-how, reportování důležitých zpráv, diskuse a meetingy mezi ústředím (headquarters) a zahraničními pobočkami hrají v mezinárodním podnikání zásadní roli a probíhají prostřednictvím jazyka.

Druhým bodem je, že jazyk je nástrojem integrace mezi zaměstnanci s různým etnickým původem (DuBord, 2010; Zhang–Peltokorpi, 2016). Je běžné, že zahraniční dceřiné společnosti a výrobní závody zaměstnávají místní zaměstnance, aby snížily mzdovou zátěž a maximalizovaly stabilizaci společnosti v cizí zemi. Proto expatriati, místní zaměstnanci, nebo dokonce někteří specialisté ze sousedních zemí, např. polští nebo slovenští IT specialisté, spolupracují a kooperují. Důležitou roli hraje komunikace mezi nimi, a to nejen kvůli práci, ale také pro navázání vztahů důvěry a blízkého vztahu. Jazyk v tomto procesu přispívá k překonávání kulturních rozdílů a integraci zaměstnanců do jednoho společenství (Barner-Rasmussen a kol., 2014).

Třetím bodem je, že znalost jazyka vytváří hierarchii privilegií (Gaibrois–Nentwich, 2020, s. 479). Zejména jazyková kompetence v podnikovém jazyce nebo v angličtině vymezuje zaměstnance s dostatečnou a nedostatečnou jazykovou kompetencí, což je může posilovat, nebo naopak oslabovat. Vaara a další (2005, s. 609) dokládají, že „nedostatečná jazyková kompetence iniciuje silný pocit profesní nekompetence“. To znamená, že nedostatečné jazykové znalosti jednotlivců v mezinárodní společnosti znehodnocují jejich pracovní schopnosti, poškozují vztahy mezi zaměstnanci založené na důvěře a ztěžují sociální interakci na pracovišti. Na druhou stranu zaměstnanci s dostatečnými jazykovými znalostmi mají relativně vyšší možnost získat administrativní nebo manažerské pozice na rozdíl od ostatních, kteří takové jazykové kompetence nemají a jsou z těchto příležitostí vyřazeni (Gaibrois–Nentwich, 2020, s. 474).

Posledním bodem je skutečnost, že jazyková politika má zásadní význam pro řízení mezinárodních společností. Bergenhotlz a Johnsen (2006, s. 107) definují jazykovou politiku

jako „záměrnou kontrolu jazykové praxe zaměstnanců²⁵“. To znamená, že jazyková politika vede k tomu, aby zaměstnanci na pracovišti používali určitý jazyk. Jazyková politika však může omezovat užívání prvního jazyka místních zaměstnanců a může iniciovat jejich izolaci na pracovišti nebo vést k nežádoucím výsledkům (Sanden, 2020); stanovení vhodné jazykové politiky a její vliv na praktické užívání jazyka zaměstnanci se tak stává klíčovým tématem výzkumu vědců z IBM (Luo–Shenkar, 2017).

Studie IBM však mají určitá omezení, neboť se zaměřují pouze na vliv jazykových kompetencí jednotlivců na pracovišti a na zdánlivou příčinnou souvislost mezi jazykovou politikou a praxí. Vědci z IBM navíc nezkoumají, jak je jazyková politika vytvářena, jak jednotliví zaměstnanci manažují své jazykové praktiky na mikroúrovni a makroúrovni, jak probíhá metajazykové chování firem a jednotlivců a jak je toto chování motivováno. V následující části představím teorii jazykového managementu, která se tímto procesem jazykového managementu zabývá.

2.5. Teorie jazykového managementu

Jazykový management v mezinárodních společnostech vykazuje dva typy metajazykového chování. Jedná se o jazykový management jednotlivců na mikroúrovni (tj. jednoduchý management) a jazykový management společností na makroúrovni (tj. organizovaný management). Každý zaměstnanec manažuje své užívání jazyka v různých situacích, v nichž jsou přítomny dynamické mocenské vztahy. Na mikroúrovni přinášejí rozhovory s podřízenými nebo kolegy na jedné straně neformální atmosféru, která iniciuje neomezený proces jazykového chování a jeho managementu. Na druhé straně komunikace s nadřízenými nebo zákazníky facilituje opatrnou atmosféru, jež vede k omezenému procesu jazykového chování a jeho managementu. Na makroúrovni shromažďují tvůrci politiky údaje týkající se různých problémů z individuální úrovně a stanovují jazykovou politiku, aby se vyhnuli potenciálním problémům, které mohou snížit efektivitu práce a bránit úspěchu podniku.

Tyto dva typy managementových procesů jsou nejlépe patrné z pohledu teorie jazykového managementu (TJM), která poskytuje porozumění metalingvistickému chování neboli „chování vůči jazyku“ v terminologii Fishmana (1965). Termín „jazykový management“ se však používá nejednoznačně (Nekvapil, 2006; Nekvapil, 2009; Nekvapil–Sherman, 2015). Například v Kanadě se tento termín používá jako synonymum pro jazykovou politiku a plánování (Nekvapil, 2009; Fairbrother–Kimura, 2020). Spolsky (2004 a 2009) navíc

²⁵ „The deliberate control of employees’ language practice.“

tento termín používá jako jednu ze složek (tj. jazykové přesvědčení/ideologie, jazyková praxe a jazykový management²⁶) jazykové politiky řečového společenství (Nekvapil– Sherman, 2015, s. 4–5). Na rozdíl od těchto neopatrných užití termínu se ale TJM, nikoli jako dílčí koncept teorie jazykové politiky a plánování, ale jako komplexní teorie, snaží zaměřit na proces metajazykového chování na různých úrovních, tj. na mikroúrovni i makroúrovni. V této studii budu používat termín „jazykový management“ ve smyslu TJM.

TJM teoreticky zpracovali především B. H. Jernudd a J. V. Neustupný (1987), kteří se teorií jazykového plánování zabývali v 60. a 70. letech 20. století a teorie byla rozvíjena jako „rozšíření a úprava teorie jazykového plánování²⁷“ (Neustupný–Nekvapil, 2003, s. 184–185). Základním principem TJM je nastínění procesu korekce problémů vznikajících v interakci. Problémy se v této teorii týkají nejen výhradně jazykových problémů, ale také problémů socioekonomických a sociokulturních²⁸; lze tedy tvrdit, že TJM chápe problémy v širším smyslu a klade si za cíl zaměřit se na různé problémy v interakci.

TJM vychází z přesvědčení, že při užívání jazyka existují dva typy procesů: (a) „proces, který umožňuje generování výpovědí nebo komunikačních aktů“, a (b) „proces, jehož předmětem jsou samotné výpovědi nebo komunikační akty, ať už byly vytvořeny, jsou právě vytvářeny nebo jsou očekávány²⁹“ (Nekvapil, 2009, s. 1). První proces odkazuje na to, jak mluvčí generuje a přijímá výpovědi v interakci, a druhý proces poukazuje na metajazykové chování mluvčího. Jak bylo uvedeno výše, TJM se zabývá tím, jak uživatel jazyka manažuje

²⁶ „Language beliefs/ideology, language practices, and language management.“

²⁷ „An extension and adjustment of language planning theory.“

²⁸ Prvky vedoucí k procesu jazykového managementu nemusí být nutně komunikační nebo jazykové faktory. Rozdílné vnímání totožného sociálního chování pocházejícího z odlišné kultury může přinášet složitější komunikační problémy. V pracovních kontextech, v nichž spolupracují zaměstnanci s různým kulturním zázemím, se například stupeň přímosti nebo zdvořilosti výpovědi může stát složitým problémem, který je jen stěží řešitelný jazykovými úpravami. Kromě toho mohou různé socioekonomické zájmy a moc iniciovat řadu závažných problémů, které nejsou odstranitelné jazykovými korekcemi. Například rozdílný socioekonomický status komunikačních partnerů může vést k závažnému problému, který může omezit určitý typ jazykového chování. Neustupný a Nekvapil (2003, s. 203) tvrdí, že „sociokulturní odlišnost vede k diferenciaci moci a ta se promítá do všech oblastí jednání, včetně jazykového chování“. Z tohoto argumentu vyplývá, že sociokulturní rozdíly vedou k socioekonomickým problémům a sociokulturní a socioekonomické faktory se významně prolínají a mohou generovat řadu problémů, včetně komunikačních.

²⁹ „(a) the process which enables the generation of utterances or communicative acts“ and (b) „the process whose object is the utterances or communicative acts themselves, whether they have already been generated, are currently being generated, or are anticipated.“

své užívání jazyka a jak ten proces probíhá; druhý proces v užívání jazyka je tedy považován za primární cíl teorie.

2.5.1 Jednoduchý a organizovaný management: funkce a jejich vzájemné působení

V rámci TJM mohou při jazykovém managementu postupovat dva typy agentů: 1) běžný uživatel jazyka bez přítomnosti teoretických komponentů, 2) instituce nebo stát s přítomností teoretických komponentů (Jernudd–Neustupný, 1987, s. 76). Neustupný (1978) také ukazuje, že metajazykové chování je zaměřeno na konkrétní diskurz (každodenním uživatelem jazyka na mikroúrovni) a na jazykový systém jako celek (institucí nebo státem na makroúrovni). Proto je nutné vymezit dvě různé dimenze jazykového managementu. Těmi jsou „jednoduchý“ a „organizovaný“ management (Jernudd–Neustupný, 1987).

Jednoduchý management je procesem korekce problémů vznikajících v probíhající interakci (management založený na diskurzu, viz Nekvapil–Sherman, 2015, s. 7). Tento typ jazykového managementu je dobře představen v následujícím úryvku.

Úryvek 1: Příklad z mého pozorování během telefonického hovoru týkajícího se práce

1. KF1: Can you check the ordering number, please?
2. CF1: Yes. Tell me.
3. KF1: Two. Four. Five. Two. Two. Zero.
4. CF1: Two. Four. Five. Two. Two, and what?
5. KF1: Zero.
6. CF1: Zero?
7. KF1: Nula.
8. CF1: Ah, ok. Two, four, five, two, two, and nula.

Korejský participant (tj. KF1) zde vyslovuje objednáčíslo, aby zjistil stav dodávky (řádky 1 a 3). Na řádce 4 však český pracovník (tj. CF1) nerozumí poslednímu číslu kvůli rozdílu ve výslovnosti mezi americkou a britskou angličtinou a ptá se na něj přímo. V řádce 5 jej KF1 vyslovuje pečlivěji, ale CF1 stále nerozumí, co je to poslední číslo (stoupající intonace v řádce 6 naznačuje komunikační problém, že CF1 nerozumí tomu, co KF1 artikuluje). KF1 tedy jako řešení problému použije českou číslovku, která odkazuje na stejné číslo – „nula“ (v řádce 7), a problém je odstraněn (v řádce 8).

Oproti jednoduchému managementu se organizovaný management („directed management“, viz Jernudd, 2001) neomezuje na konkrétní diskurz (jazykový management na

mikroúrovni), ale je zaměřen na jazykový systém jako celek. Organizovaný management má na rozdíl od jednoduchého managementu některé rysy (Nekvapil, 2012, s. 167)³⁰:

1. Managementové akty jsou trans-interakční.
2. Podílí se na nich sociální síť, nebo dokonce instituce (organizace), která má odpovídající moc.
3. Probíhá komunikace o managementu.
4. Teoretizování a ideologie jsou ve hře ve větší míře a explicitněji.
5. Předmětem managementu je kromě jazyka jako diskurzu také jazyk jako systém.

Zde máme pět rysů, které charakterizují organizovaný management a jež lze parafrázovat následovně: organizovaný management se zaměřuje na komplexní, systematické a teoretické metajazykové chování, které je explicitně prováděno větším činitelem s autoritou, například institucí nebo organizací na národní úrovni.

Tato jednoduchá dichotomie mezi mikrem (jednoduchý management) a makrem (organizovaný management) však může vést k fragmentárnímu chápání procesu komplexního managementu. Jednoduchý a organizovaný management jsou pevně provázány a vzájemně se ovlivňují. Toto jejich vzájemné působení tvoří „cyklus jazykového managementu“ (language management cycle) (Nekvapil, 2009; Nekvapil, 2012). Teoreticky vychází z Canagarajahova pojetí „cyklu jazykové politiky“ (Canagarajah, 2006, cit. v Nekvapil, 2009, s. 6) a z výroku Neustupného:

„Budu tvrdit, že jakýkoli akt jazykového plánování by měl začít zvážením jazykových problémů, jak se objevují v diskurzu, a proces plánování by neměl být považován za ukončený, dokud se odstranění problémů v diskurzu nerealizuje“ (Neustupný, 1994, s. 50, cit. podle Nekvapil, 2009, s. 6)³¹.

Tento koncept ukazuje, jak jsou jednoduchý a organizovaný management pevně spjaty se sociální strukturou. V ideálním případě odkazuje cyklus jazykového managementu na situaci,

³⁰ „1. Management acts are trans-interactive, 2. A social network or even an institution (organization) holding the corresponding power is involved, 3. Communication about management takes place, 4. Theorizing and ideologies are at play to a greater degree and more explicitly, 5. In addition to language as discourse, the object of management is language as a system.“

³¹ „I shall claim that any act of language planning should start with the consideration of language problems as they appear in discourse, and the planning process should not be considered complete until the removal of the problems is implemented in discourse“ (Neustupný, 1994, s. 50, as cited in Nekvapil, 2009, s. 6).

kdy cyklus probíhá v pořadí „mikro“ → „makro“ → „mikro“ (Nekvapil, 2009; Nekvapil, 2012). Můžeme například uvažovat o situaci, kdy se běžní uživatelé jazyka setkávají s nějakými interakčními problémy, ale nevědí, jak je řešit. O řešení pak žádají jazykové instituce, například Ústav pro jazyk český. Jazykoví odborníci v této instituci si uvědomují, že běžní uživatelé jazyka mají v interakci časté problémy. Jazykoví experti pak na základě odborných znalostí z oblasti lingvistiky navrhnou určitá řešení a běžní uživatelé jazyka je implementují do svých probíhajících interakcí. Jak však bylo uvedeno výše, toto je pouze ideální případ. Jindy probíhá cyklus jazykového managementu jen částečně nebo fragmentárně. Nekvapil (2009, s. 7) uvádí další možné cykly jazykového managementu následovně³²:

Dílčí cyklus jazykového managementu: Typ 1

„mikro“ → „makro“ (problémy běžných uživatelů jazyka jsou označovány jazykovědnými nebo jinými odborníky, ale nejsou řešitelné, nebo navržená úprava není laiky akceptována).

Dílčí cyklus jazykového managementu: Typ 2

„makro“ → „mikro“ (v institucích odborníci navrhnou úpravy, aniž by brali v úvahu skutečné jazykové problémy laiků; přesto jsou návrhy realizovány).

Fragment cyklu jazykového managementu: Typ 1

pouze „mikro“ (problémy běžných uživatelů jazyka se řeší pouze v probíhajících interakcích nebo jako jednoduchý před- či postinterakční management³³).

³² Partial Language Management Cycle: Type 1

“micro” → “macro” (problems experienced by ordinary language users are brought to the attention of linguistic or other professionals, but the problems are not solvable, or the designed adjustment are not accepted by laymen)

Partial Language Management Cycle: Type 2

“macro” → “micro” (in institutions, professionals design adjustments without considering the actual language problems of laymen; nevertheless, the designs are implemented)

Fragment of Language Management Cycle: Type 1

“micro” only (problems experienced by ordinary language users are solved only in ongoing interactions or as simple pre- or post-interaction management³²)

Fragment of Language Management Cycle: Type 2

“macro” only (in institutions, there is only weak attention paid to problems experienced by ordinary language users; professionals design adjustments without considering their implementations, linguistic experts pursue science for the sake of science)

³³ „Předinterakční management“ označuje proces managementu prováděný uživateli jazyka na základě očekávání, že se v budoucích interakcích vyskytnou nějaké problémy. Například běžní uživatelé jazyka s nedostatečnou kompetencí v druhém jazyce raději napíší e-mail, než aby telefonovali. Vědí totiž, že nemají dostatečné mluvní a poslechové dovednosti, což může iniciovat ponížení nebo komunikační problémy. Naopak

Fragment cyklu jazykového managementu: Typ 2

pouze „makro“ (v institucích je problémům, jež zažívají běžní uživatelé jazyka, věnována jen slabá pozornost; odborníci navrhuji úpravy bez ohledu na jejich realizaci, jazykoví odborníci se věnují vědě pro vědu).

Fairbrother a Kimura (2020) navíc ukazují, že vztah mezi „mikrem“ a „makrem“ by měl být vnímán jako „prolínající se kontinuum³⁴“ a místo užívání těchto termínů je třeba objasnit, které prvky se podílejí na procesu jazykového managementu³⁵ a co jsou subjekty managementu.

V následující části se budu věnovat modelu TJM, který je použitelný pro popis jazykového managementu na mikro- a makroúrovni. Nejprve budu citovat klasický model TJM Nekvapila (2009) a poté podrobněji rozvedu klíčové pojmy TJM: 1) normy, 2) odchylky, 3) povšimnutí si, 4) hodnocení, 5) plán úpravy a 6) realizace.

2.5.2 Teoretický model TJM

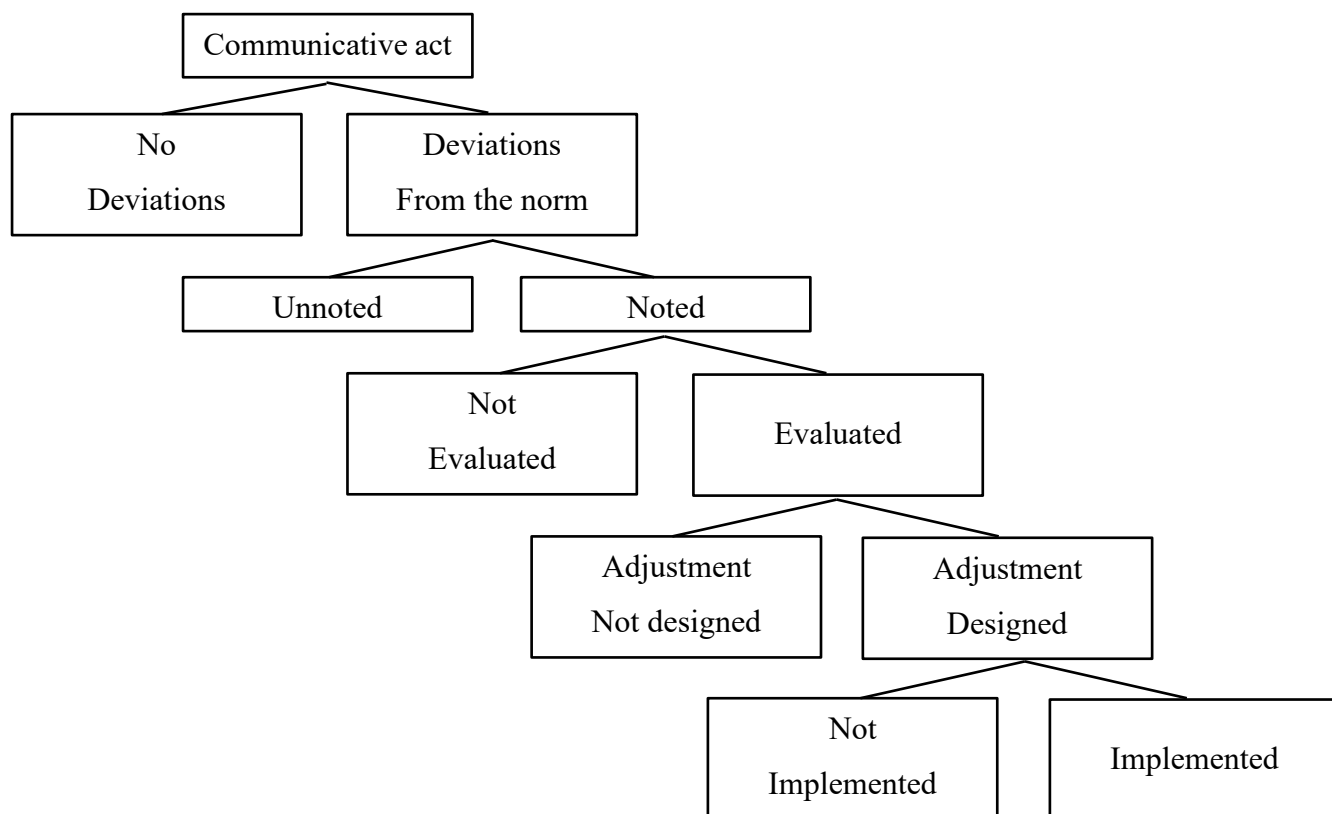
Nekvapil (2009) uvádí teoretický model TJM, který představuje celý proces jazykového managementu následovně:

„postinterakční management“ zahrnuje proces managementu prováděný po interakci, například když ve druhé jazykové interakci dva běžní uživatelé jazyka neznali některá slova v daném jazyce a po interakci si tato slova vyhledali ve slovníku (podrobněji viz Nekvapil–Sherman, 2009).

³⁴ Fairbrother a Kimura (2020, s. 19) uvádějí, že „the majority of cases of management will involve some form of intertwining between the different dimensions, with some including more macro-focused elements, while others include more micro-focused elements.“ Jinými slovy oni tvrdí, že management na mikro- a makroúrovni nemá jasnou hranici, ale rozmazanou linii, v níž vedle sebe existují prvky mikro- a makroúrovně.

³⁵ Fairbrother a Kimura (2020: 19) specifikují prvky spojené s jednoduchým (mikro) a organizovaným managementem (makro): V tomto případě se jedná o: 1) předmět managementu (object of management), 2) místo managementu (locus of management), 3) trvání (duration), 4) činitele (agents), 5) aktéry (actors), 6) komunikaci o managementu (communication about management), 7) teoretizování (theorizing).

Obrázek 2: Teoretický model TJM (Nekvapil, 2009, s. 3)



Předpokladem jazykového managementu je samozřejmě komunikační akt (tj. parole nebo performance). Pokud komunikační akt (verbální nebo neverbální) vůbec neexistuje, je pravděpodobné, že problémy v interakci nenastanou. Pak může následovat pět klíčových fází:

1. Dochází k odchylce od norem.
2. Jednotlivec v komunikaci nebo instituce ji může zaznamenat.
3. Jednotlivec v komunikaci nebo instituce ji může hodnotit pozitivně nebo negativně.
4. Jednotlivec v komunikaci nebo instituce může naplánovat úpravu odchylky.
5. Jednotlivec v komunikaci nebo instituce může realizovat úpravu.

Tyto jednotlivé fáze ukazují, jak probíhá proces jazykového managementu. V průběhu interakce si jednotlivec v komunikaci nebo instituce na státní úrovni (nebo v této studii to může být oddělení ve firmě, které má na starosti stanovení různých politik) může všimnout nevhodnosti, která není v souladu s normami. Pak ji může činitel managementu problematizovat a naplánovat řešení k odstranění problému. Nakonec může agent řešení realizovat.

Je pozoruhodné, že každá výše uvedená fáze jazykového managementu obsahuje slovo „může“. To naznačuje, že tyto fáze nemusí být provedeny jako celek z různých důvodů, jako jsou jazykové, sociokulturní a socioekonomické.

2.5.3 Normy

Normy lze interpretovat jako kritéria, která rozhodují o tom, zda je daná věc nebo činnost ve společnosti adekvátní, nebo neadekvátní. V sociolingvistice se tvrdí, že naše užívání jazyka se řídí také normami, které jsou získávány a sdíleny prostřednictvím socializace (Kauhanen, 2006).

V rámci TJM jsou normy úzce spjaty s fází povšimnutí si, protože předpokladem pro povšimnutí si odchylek jsou normy; jinými slovy, pokud normy vůbec neexistují, k odchylkám nedochází. Jasná definice „norem“ však neexistuje z důvodu neustálých změn v konkrétních interakcích. Neustupný (2002b, s. 436) se ptá po povaze norem. Otázka – „jaké normy v určité situaci existují a jak se tyto normy od situace k situaci vyvíjejí, je empirická otázka“ a tvrdí, že „normy jsou proměnlivé a dynamické, a to i u norem gramatické kompetence“. Jeho dotaz a tvrzení nás vedou k úvahám o situaci, kdy v konkrétní interakci koexistují mnohé normy a dva komunikační partneři nebo instituce vyjednávají, přizpůsobují normy nebo stanovují nové normy v důsledku jazykových, sociokulturních a socioekonomických faktorů. V této situaci jsou normy upravovány a neustále se mění. Kontaktní situace³⁶ (contact situations) (Neustupný, 1985), v nichž komunikují rodilí mluvčí a nerodilí mluvčí jsou přítomni, mohou dobře ilustrovat tyto rysy norem. Ve většině případů jsou jazykové normy rodilých mluvčích považovány za vhodné a správné. Přestože ne všechny normy rodilých mluvčích jsou společensky přijímány jako správné (např. rodilý mluvčí může používat dialekt, který není v souladu se standardní výslovností slov), stávají se normy v kontaktních situacích kritérii pro rozhodování o tom, zda je jazykové chování nerodilých mluvčích správné, či nikoli. Proto nerodilí mluvčí považují některé své jazykové chování za odchylky od norem rodilých mluvčích a mohou přistoupit k procesu jazykového managementu.

³⁶ Kontaktní situací se rozumí situace, kdy se používají dva nebo více jazyků či variet a vzájemně se ovlivňují. Neustupný (1985, s. 161) charakterizuje její rys jako „a specific category, which differs in many ways from ‚internal (native) situations‘, such as have been the target of traditional linguistics (and, for that matter, most other disciplines of social science).“

2.5.4 Odchylky

I navzdory nesouladu norem v kontaktních situacích nebo problematickým rysům norem (např. rozdílům mezi uvědomovanými a neuvědomovanými normami nebo mezi skrytými a zjevnými normami, podrobněji viz Neustupný, 1985) jsou normy, jak bylo uvedeno výše, kritériem pro rozhodování o tom, zda je sociální jednání, včetně užívání jazyka, ve společnosti adekvátní, nebo neadekvátní. Odchylky lze tedy chápat jako inkongruence, které nejsou v souladu s normami (resp. označit je jako neadekvátnost, která neodpovídá společenskému, kulturnímu, ekonomickému a jazykovému systému). Tyto inkongruence mohou, ale nemusí být identifikovány, mohou však být zdrojem potenciálních problémů v interakci. Například nesprávného používání české diakritiky korejskými zaměstnanci v pracovních e-mailech si mohou všimnout rodilí čeští zaměstnanci. Přesto se to nemusí nutně stát problémem, pokud rodilý mluvčí pochopí, co má komunikační partner na mysli, a uvědomí si, že čeština není mateřským jazykem korejského zaměstnance.

2.5.5 Povšimnutí si

Povšimnutí si je první fází jazykového managementu poté, co se objeví odchylky v interakci. V interakci si mluvčí může všimnout vlastního nebo partnerova jazykového chování, které není v souladu s různými normami, např. jazykovými, sociokulturními a socioekonomickými, což může být impulzem k dalším procesům jazykového managementu. Koncept povšimnutí si odchylek však může být problematický, protože k této fázi může docházet nejen explicitně, ale i implicitně, nebo dokonce nevědomě (Sherman, 2012). Navíc kritéria pro určení, zda jsou odchylky povšimnuty, nebo nepovšimnuty, jsou stále diskutabilní. Neustupný (1985, s. 168) specifikuje okolnosti, za kterých si rodilí mluvčí v kontaktních situacích nejčastěji všimají odchylek³⁷. Jsou to: 1) okolnost, kdy je metajazyková pozornost mluvčích na odchylku upozorněna prostřednictvím bezprostředně předcházející diskuse o jazykových pravidlech nebo přímým požadavkem na sledování odchylek, 2) okolnost, kdy ke stejnému efektu dochází z důvodu neznalosti partnera rozhovoru, 3) okolnost, kdy počet závažných odchylek není příliš vysoký, 4) okolnost, kdy odchylka způsobuje v interakci

³⁷ „1) the circumstance in which the speakers' metalinguistic attention is drawn to deviation through immediately preceding discussions of linguistic rules, or a direct request to monitor deviations, 2) the circumstance in which the same effect occurs because of the unfamiliarity of the interlocutor, 3) the circumstance in which the number of serious deviations is not very high, 4) the circumstance in which a deviation causes a serious substantive problem in the interaction.“

závažný věcný problém. Fairbrother a Masuda (2012) navíc na základě kategorizace specifických okolností pro povšimnutí si, kterou argumentoval Neustupný (1985), demonstrují, že sociolingvistické odchylky jsou povšimnuty více než odchylky lingvistické, a v závěru článku konstatují, že povšimnutí si odchylek je velmi komplexní. To zahrnuje lingvistické, psychologické, sociální, kontextové a postojové faktory, které ovlivňují způsob, jakým fáze notování probíhá.

Navzdory složitosti a problematičnosti fáze povšimnutí si odchylek nám však některé výzkumné techniky umožňují pozorovat fázi povšimnutí si odchylek a hlouběji se zamyslet nad jejím průběhem. Neustupný (1990) představuje „následné interview“ (follow-up interview), které je často označováno jako „stimulovaný vzpomínkový rozhovor“ (stimulated recall interview) (Gass & Mackey, 2000). Tato technika využívá jako kontrolní prostředek videozáznam nebo zvukový záznam určitého úseku jazykového chování účastníka v dané interakci a jejím cílem je nastínit účel a mentální proces konkrétního jazykového chování. Muraoka (2000) rovněž představuje „interakční interview“ (interaction interview). Tato technika získává údaje z popisu předmětu výzkumu za určité časové období a přináší výpovědi o určitých typech chování v interakci. Výzkumník tak může shromáždit podrobné informace s ohledem na konkrétní interakci a vyzvat participanta výzkumu k nastínění procesu jazykového managementu, včetně fáze povšimnutí si.

2.5.6 Hodnocení

Po ukončení fáze povšimnutí si mohou být zjištěné odchylky hodnoceny. Hodnocení lze rozdělit do tří typů: 1) negativní, 2) pozitivní a 3) neutrální.

Za první, povšimnuté odchylky mohou být hodnoceny negativně, pokud mluvčí v interakci považuje jazykové chování vlastního nebo komunikačního partnera za problém. V takovém případě se tyto odchylky stávají předmětem procesu jazykového managementu. Například v interakci mezi korejským manažerem a českým juniorním pracovníkem si manažer může všimnout odchylky, že juniorní pracovník nepoužívá správné uctivé oslovení. Pokud toto nesprávné užívání jazyka považuje za problém, stává se to negativně hodnocenou odchylkou.

Za druhé, povšimnuté odchylky mohou být hodnoceny pozitivně. Jedná se o situaci, kdy si mluvčí v interakci všimá odchylek od jazykového chování vlastního nebo komunikačního partnera. Přesto je nepovažuje za problém, nebo je dokonce může považovat za věc, kterou by se měl naučit. Neustupný (2003) tuto situaci definuje jako „gratifikaci“ (gratification) a tvrdí, že tento proces posilují různé faktory, například mocenský rozdíl mezi partnery v rozhovoru. Například v interakci mezi korejským manažerem a českým

podřízeným pracovníkem si podřízený pracovník může všimnout odchylky od manažerova projevu, například přísnosti nebo přímosti řeči. Přesto to může považovat za charismatické vůdcovství a problém nevznikne.

Nakonec lze povšimnuté odchylky hodnotit neutrálně. V této situaci si mluvčí v interakci všimá odchylek od jazykového chování svého nebo svého partnera, ale považuje je za normální. Například v interakci mezi korejským manažerem a českým juniorským pracovníkem si může český pracovník všimnout odchylky od manažerovy výslovnosti. Přesto může mít za to, že angličtina je manažerův druhý jazyk a že i on sám může také nějaká slova špatně vyslovovat. Pracovník to tedy hodnotí neutrálně a problém nevzniká.

Je však třeba uvést, že stejně jako fáze povšimnutí si může být i fáze hodnocení v procesu jednoduchého managementu implicitní, nebo dokonce nevědomá. Proto může být náročné ji identifikovat a analyzovat.

2.5.7 Plán úpravy

Po fázi hodnocení lze uživateli jazyka navrhnout plán úprav pro negativně hodnocené odchylky. Tato fáze závisí na povědomí uživatele jazyka o jazykových, sociokulturních a socioekonomických normách, jež jsou nezbytné pro návrh řady možných úprav. Pokud uživatel jazyka s nedostatečnou znalostí norem plánuje navrhnout úpravu, nepůjde o správnou úpravu. Na mikroúrovni je úprava jednoduchá a dynamická. Například nedostatečná znalost anglické slovní zásoby korejského manažera během jednání ztěžuje navržení vhodné úpravy a může vést k nesprávné komunikaci. Na druhou stranu na makroúrovni je úprava složitější a systematictější, protože může být zdrojem jazykové politiky.

Neustupný (2003, s. 137) charakterizuje typy návrhů úprav následovně: 1) „post-úprava“ (post-adjustment), 2) „úprava v interakci“ (in-adjustment) a 3) „před-úprava“ (pre-adjustment). Post-úprava označuje úpravu, která je navržena na základě problému, který nebyl vyřešen v předchozí interakci. Může jít o shrnutí a sdílení obsahu po jednání, aby se odstranila nedorozumění. Úprava v interakci je úprava pro probíhající interakci. Použití překladáče v případě, že dojde ke komunikačnímu neporozumění, může být tento případ. A konečně před-úprava znamená úpravu pro budoucí interakci na základě anticipace možných problémů. Upřednostnění písemné komunikace před ústní umožňuje uživatelům jazyka využít slovníky nebo zapojit jazykově zdatnější kolegy (podrobněji viz Nekvapil–Sherman, 2009).

2.5.8 Realizace

Po fázi návrhu úpravy může dojít k její realizaci. Na mikroúrovni lze například vyhledat slovo ve slovníku, korigovat chybnou výslovnost komunikačního partnera nebo shrnout obsah jednání, což může být realizováno před interakcí, při interakci i po ní. Na makroúrovni lze realizovat úpravu, například výběr firemního jazyka mezi ústředím (headquarters) a zahraničními dceřinými společnostmi nebo revizi národního pravopisu.

Je však důležité poznamenat, že zejména tato fáze může být masivně ovlivněna mnoha faktory, jako jsou sociokulturní a socioekonomické faktory. Zásadní roli při realizaci navržené úpravy hraje například nevyvážený mocenský vztah mezi poskytovatelem služeb a zákazníky na mikroúrovni nebo politické konflikty, jako je vyhlášení nezávislosti Kosovské republiky v Srbsku a vyhlášení úřední jazykové politiky na makroúrovni.

2.5.9 Jazykový management a mezinárodní společnosti v České republice

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2.1, mezinárodní společnost je založena v domovské zemi, v níž se nachází ústředí (headquarters), a rozšiřuje své ekonomické aktivity do hostitelských zemí, v nichž jsou tyto aktivity hluboce ovlivněny jejich právním, kulturním a ekonomickým prostředím. V těchto společnostech se ústředí nebo expatriati na jedné straně snaží, aby se zahraniční operace integrovaly do hostitelské země z různých hledisek, jako jsou jazykové, sociokulturní a socioekonomické. Na druhé straně mezinárodní firmy také ovlivňují „sociální procesy probíhající v rámci jejich poboček a v jejich geografickém okolí a mohou působit jako důležitý diverzifikační prvek³⁸“ (Nekvapil– Sherman, 2018, s. 329). Z toho vyplývá skutečnost, že místní normy a normy mezinárodních společností se vzájemně ovlivňují a vytvářejí řadu procesů jazykového managementu jak na mikroúrovni, tak na makroúrovni s cílem eliminovat současné nebo potenciální problémy vyskytující se na pracovišti.

V následujících kapitolách stručně představím obecné popisy původu a jazykového managementu mezinárodních firem v České republice.

2.5.9.1 Původ

Politický převrat v roce 1989 masivně změnil politickou, sociokulturní a socioekonomickou situaci v České republice. Revoluce vedla k demokratizaci, liberalismu a otevření trhu. V souvislosti s těmito změnami začala česká vláda v zájmu přilákání

³⁸ „The social processes taking place within their branches and in their geographical surroundings, and can act as an important diversifying element.“

zahraničních investic poskytovat zahraničním mezinárodním společnostem různé nabídky, například úlevy na dani z příjmu až na 10 let nebo zvýhodněné ceny pozemků (Szabo, 2019, s. 2). Snaha české vlády přinesla obrovský příliv přímých zahraničních investic (PZI), které přispěly k rychlému hospodářskému růstu a sociální stabilitě v České republice; klíčovým cílem pro zahraniční investory se stala přímá privatizace státních podniků, jako jsou Telecom, Škoda Auto, Česká rafinérská, a.s., a tabákový koncern Tabak (Zemplinerová– Benáček, 1997). Tento příliv přímých zahraničních investic navíc vedl k dalším typům investic, tj. k výstavbě výrobních závodů a stanovení zahraničních poboček a dceřiných společností v České republice³⁹. Jednalo se o západoevropské země, především Německo, ale i mimoevropské země jako USA, Jižní Korea a Japonsko. Podle zprávy zveřejněné Českým statistickým úřadem (2022) dosáhl v roce 2020 počet společností pod kontrolou zahraničních firem v České republice, a to včetně významných mezinárodních společností, počtu 19.581 a jejich obrat činil více než 618 miliard eur.

2.5.9.2 Jednoduchý management

Přítomnost několika kooperačních jazyků na pracovišti přináší určité praktické problémy. Expatriati a místní zaměstnanci používají v interakci svůj druhý jazyk k dosažení komunikačních cílů a rozdílná úroveň jazykových znalostí často ztěžuje efektivní komunikaci mezi nimi. Jako příklad lze uvést situaci, kdy expatriati používají jednoduchá slova a věty v angličtině pro místní zaměstnance s nedostatečnou znalostí angličtiny. Expatriat si může všimnout problému, že jeho místní zaměstnanci nerozumějí tomu, co říká, a proto manažuje svoje užívání jazyka v angličtině. Protože komunikace hraje zásadní roli při sdílení informací, může právě to považovat za problém (tj. nedorozumění), a proto volí pro své zaměstnance jednoduchá slova a věty (podrobněji viz Fairbrother, 2018).

Expatriati a místní zaměstnanci navíc nesdílejí sociální, ideologické a kulturní normy, což iniciuje složitější problémy na pracovišti. Významným problémem může být například zdvořilost projevu. Zejména asijské mezinárodní společnosti v České republice mají jasnou hierarchickou strukturu mezi zaměstnanci a nedovolují podřízeným zaměstnancům vyjadřovat protichůdné názory přímo vůči manažerům.

³⁹ Česká republika má jako semiperiferní země pro PZI některé výhodné vlastnosti (více viz Nekvapil–Sherman, 2018).

2.5.9.3 Organizovaný management

Výstavba výrobních závodů a založení zahraničních poboček a dceřiných společností v České republice podněcuje přímé řízení vedené ústředím. Na rozdíl od akciových podílů PZI (např. investice v procesu privatizace státních podniků), které se přímo netýkají managementu hostitelských společností, zahrnuje provozování výrobních závodů, poboček a dceřiných společností, přímé řízení ze strany HQ, podíly na znalostech a vnitřní komunikační síť mezi HQ, zahraničními pobočkami a dceřinými společnostmi. Jazyk v těchto procesech hraje klíčovou roli a stává se tak předmětem firemních politik managementu. Ve většině případů se politiky managementu v mezinárodních firmách skládají z firemního jazyka, zaměstnanecké politiky a politiky povýšení.

Firemní jazykovou politiku lze definovat jako „záměrnou kontrolu jazykových praxí zaměstnanců“, jak je uvedeno v části 2.4. Firemní jazyková politika výrazně ovlivňuje užívání jazyka zaměstnanců při podávání zpráv, účasti na schůzkách a interní komunikaci. Jazykovou rozmanitost na pracovišti (v této studii je to dáno přítomností korejštiny a češtiny v každodenní interakci mezi zaměstnanci) lze vnímat jako odchylku od norem efektivity komunikace a přesnosti sdílení informací. Personální oddělení tedy může navrhnout a realizovat takovou jazykovou politiku, aby se angličtina stala firemním jazykem, který slouží jako prostředek komunikace mezi expatriaty a místními zaměstnanci.

Zaměstnanecká politika označuje kritéria nebo plány pro dosažení cíle společnosti v oblasti zaměstnání. Ta může obsahovat jazykové kompetence potenciálních uchazečů, aby se mohli vhodně začlenit do etnicky heterogenní pracovní společnosti a prokázat, že mají dostatečné schopnosti podílet se na obchodních projektech v globálním měřítku. Nedostatečná jazyková kompetence ve firemním jazyce může být vnímána jako odchylka od norem, podle nichž by se zaměstnanci měli aktivně zapojovat do celosvětového byznysu a přispívat k rozšiřování svých lokálních i mezinárodních trhů. Personalisté tedy mohou navrhnout a uplatňovat zaměstnaneckou politiku, podle níž by potenciální uchazeči o práci v podniku měli mít dostatečnou znalost firemního jazyka; obecně se jedná o znalost angličtiny v mluveném a psaném projevu (viz Rana et al., 2020).

Politiky povýšení jsou kritéria nebo pokyny, které zaručují způsobilost žadatele k povýšení a jež mohou zahrnovat jazykovou kompetenci ve firemním jazyce. Jak ukazují Toni a Rostami (2012), povýšení může být pro zaměstnance zásadní motivací, z níž těží i mezinárodní firma. Zlepšení kompetencí zaměstnanců ve firemním jazyce, ve většině případů v angličtině, hraje významnou roli při rozšiřování mezinárodních trhů, iniciování integrace komunity ve společnosti a usnadňování interní komunikace mezi místními zaměstnanci

a expatriaty, nebo dokonce mezi ústředím a zahraničními pobočkami. Nedostatečná jazyková kompetence místních manažerů může být vnímána jako odchylka od norem, podle nichž by manažeři měli kontrolovat své zaměstnance a aktivně komunikovat s expatriaty a ústředím. Personální oddělení tedy může navrhnout a implementovat politiku povýšení, podle níž se výsledek testu jazykových znalostí stane jedním z kritérií pro povýšení.

2.6 Jazykový management jako prostředek řešení problémů multilingvismu a multikulturalismu v mezinárodních firmách

V této kapitole představím stručný přehled teoretického rámce etnometodologie (EM), studií managementu v mezinárodním podnikání (IBM) a teorie jazykového managementu (TJM). Tyto tři rámce mají významné vztahy, které umožňují adekvátní pochopení komplexního a dynamického užívání jazyka v mezinárodních firmách, v nichž jsou přítomny multilingvismus a multikulturalismus. EM věnuje pozornost „viděným, ale nepovšimnutým“ (seen but unnoticed) každodenním sociálním jednáním, která obsahují indexické a reflexivní významy. Význam jednání, včetně užívání jazyka, se může v jednotlivých kulturách lišit a iniciovat řadu problémů mezi zaměstnanci, kteří jsou socializováni různými způsoby. Právě EM poskytuje vhodnou optiku pro analýzu rutinních a samozřejmých způsobů řešení problémů v mezinárodních společnostech, v nichž jsou přítomna různá jazyková, socializační a kulturní zázemí. Studie IBM sledují problémy zaměstnanců a zkoumají, jak podnik stanovuje efektivní a systematické způsoby řešení problémů. Politika každé firmy, včetně té jazykové, je založena na sdílených a samozřejmých způsobech řešení problémů, které zaměstnanci denně využívají. Tato vlastnost pevně koresponduje s principy EM, jež jsou „viděnými, ale nepovšimnutými“ a samozřejmými způsoby interpretace významu sociálního jednání pro určení toho, co je problém a jak jej řešit. TJM vymezuje dynamický proces jazykového managementu, který je reflexivní a indexický. Tento proces využívá normy jako zdroj jednání a TJM vysvětluje, jak se toto jednání provádí, proč se provádí, ale i proč se neprovádí. V závěru své prezentace těchto teoretických rámců jako relevantních pro analýzu jazykového managementu v mezinárodních firmách se budu podrobněji věnovat třem posledním konceptům – dílčímu konceptu EM „členská kategorizační analýza“ (ČKA), konceptu IBM studií „mocenské vztahy“ a „informační a komunikační technologii“ (information and communication technology).

2.6.1 Členská kategorizační analýza

Při provádění sociální aktivity, včetně užívání jazyka, kategorizují aktéři sebe i ostatní. V mezinárodní firmě, v níž jsou různé pracovní pozice hierarchizovány, hraje tato kategorizace v interakci zásadní roli. ČKA je „vývoj vycházející zevnitř EM, zaměřený na empirické, kvalitativní porozumění členským kategoriím, jak je lidé užívají v konverzaci a sociální interakci a také v textech a dalších komunikačních médiích. Členské kategorie se v podstatě vztahují k identitám a ČKA se soustřeďuje na zkoumání identit, jak jsou dosahovány nebo zpochybňovány, organizovány a chápány, v praktických kontextech sociální interakce a užívání jazyka⁴⁰“ (Garot a Berard, 2011, s. 131). Nejvyšší manažeři, vyšší manažeři, nižší manažeři, nižší zaměstnanci, dělníci v továrnách, a dokonce i uklízečky a kuchaři ve firmě kategorizují sebe i ostatní. V souladu s kategorizací provádějí sociální jednání a používají jazyk. Tento proces kategorizace je často považován za samozřejmý, ale je klíčový v tom smyslu, že naráží na schopnost každého sociálního aktéra vykonávat sociální jednání, které je sdíleno, očekáváno a chápáno ostatními sociálními aktéry a společností.

V tomto konceptu je pozoruhodné demonstrovat, že sociálně sdílené a přijímané znalosti týkající se kategorizace sociálních aktérů hrají klíčovou roli v jazykovém managementu mezi zaměstnanci v mezinárodní firmě. Jazykové problémy sociálních aktérů, jako jsou nesprávná výslovnost, pravopisné chyby a zdvořilost projevu, mohou, ale nemusí být vnímány, resp. povšimnuté odchylky od norem mohou, ale nemusí být manažovány na základě této kategorizace aktérů ve firmě. Tento koncept tedy bude přínosný pro analýzu a interpretaci dat mého výzkumu a bude využit v následujících kapitolách. V souvislosti s tím využiji koncept „mocenských vztahů“ ze studií IBM k objasnění vyvážené a nevyvážené komunikační situace mezi zaměstnanci a tento koncept bude představen v následující kapitole.

2.6.2 Mocenské vztahy

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.4, mezinárodní firmy se skládají z ústředí a zahraničních dceřiných firem, poboček a výrobních závodů. V případě této studie se ústředí všech předmětů výzkumu nachází v Soulu v Korejské republice a zahraniční dceřiné firmy, pobočky a výrobní

⁴⁰ „A development from within ethnomethodology, focusing on the empirical, qualitative understanding of membership categories as they are used by people in talk and social interaction, and also in texts and other communication media. Membership categories refer to identities, essentially, and membership categorization analysis centers around the study of identities as they are achieved or contested, organized and understood, within the practical contexts of social interaction and language use.“

závody se nacházejí v Praze, Žatci a Frýdku-Místku v České republice. Ústředí vysílá expatriaty a pověřuje je dohledem a řízením zahraničních obchodních operací, čímž si ústředí zachovává svou moc a udržuje zahraniční dceřiné firmy, pobočky a výrobní závody v síti, v níž nad nimi může vykonávat moc. Tento proces řízení lze dobře vysvětlit pomocí „teorie agenta“ (agency theory). Delbufalo (2018, s. 1) charakterizuje základní princip teorie agenta následovně:

„Ve vztazích zastoupení jedna strana (zmocnitel) deleguje úkol/činnost na druhou stranu (zástupce/agent). Teorie agenta se výslovně zabývá tím, za jakých smluvních podmínek funguje vztah mezi zmocnitelem a agentem nejefektivněji⁴¹“.

Tento citát říká, že ústředí, zahraniční dceřiné firmy, pobočky a výrobní závody jsou rozděleny do dvou skupin, tj. ústředí, včetně expatriatů, jako držitel moci v řízení zahraničních podniků a zahraniční dceřiné firmy, pobočky a výrobní závody jako agenti, kteří jsou pod vlivem a mocí ústředí. Tato mocenská struktura mezinárodních firem se vztahuje i na místní zaměstnance, a proto může ovlivňovat každodenní užívání a management jazyka zaměstnanců. Nekvapil a Sherman (2009) například představují některé strategie jazykového managementu, jako jsou strategie vyhýbání se (avoidance strategies) a cizí řeči (foreigner talk) (Ferguson, 1981), jež zaměstnanci v mezinárodních firmách využívají, aby se vyhnuli jazykovým problémům, s nimiž se často setkávají.

Mocenské vztahy mezi ústředím, zahraničními dceřinými firmami, pobočkami a výrobními závody však nejsou jednoduché, ale naopak dynamické a složité. Dceřiné firmy, pobočky a výrobní závody mají také zdroje vlivu a moci a míra jejich vlivu a moci v rámci sítě se může lišit. Navíc některé dceřiné firmy se silným vlivem a mocí mohou být podnětem ke změnám v zahraniční obchodní politice a plánech ústředí (Dörrenbacher a Gammelgaard, 2011). Lze tedy tvrdit, že dynamické a komplexní rysy mocenských vztahů mohou ovlivňovat také užívání jazyka a jeho management v rámci sítě těch firem.

Jak bylo uvedeno v předchozí části, v tomto rámci lze vhodně objasnit a kategorizovat nevyváženou a vyváženou komunikační situaci, proto budu tento koncept využívat i v následujících kapitolách. V souvislosti s tím budu využívat také koncept studií IBM

⁴¹ „In agency relationships, one party (the principal) delegates a task/activity to another party (the agent).

Agency theory explicitly addresses under which contractual arrangements the relationships between principal and agent operate most efficiently.“

„informační a komunikační technologie“, který rozšíří můj záběr výzkumného materiálu a jenž bude představen v následující kapitole.

2.6.3 Informační a komunikační technologie

V mezinárodní firmě je přímá interakce (face-to-face interaction) jedním z možných způsobů komunikace. Psaní a čtení e-mailů, telefonování, účast na videokonferencích, podávání zpráv na intranetu firmy, nebo dokonce využívání messengeru, jako je WhatsApp, jsou další způsoby komunikace, které zaměstnanci v mezinárodní firmě využívají častěji než interakci tváří v tvář. Schiliro a Choo (2017, s. 85) definují ICT jako „souhrnný termín, který označuje jakékoli komunikační zařízení nebo aplikaci zahrnující mobilní telefony, počítačový a síťový hardware, software, internet, satelitní systémy atd. IKT se také vztahují k různým službám a aplikacím, které jsou s nimi spojeny, jako jsou videokonference a distanční vzdělávání⁴²“. Tato definice odkazuje na skutečnost, že IKT mají obrovský vliv na náš každodenní život. V mezinárodní firmě všichni zaměstnanci užívají a využívají IKT jako komunikační zařízení, aby udrželi síť mezi ústředím, zahraničními dceřinými firmami, pobočkami a výrobními závody a mohli podnikat. Zejména e-maily a zprávy na intranetu mezinárodních firem mají mimo jiné nesmírný význam v mezinárodním podnikání. Tyto služby IKT účinně odstraňují a zvládají problémy s časovými rozdíly mezi ústředím, zámořskými dceřinými firmami, pobočkami a výrobními závody a vytvářejí diskurzy, které zvou řadu místně rozptýlených zaměstnanců. V těchto diskurzích se striktně uplatňují jazykové politiky a zaměstnanci na tomto základě manažují své užívání jazyka. Klasickým případem může být například užívání firemního jazyka. V našem případě by vzhledem k tomu, že korejsí expatriati a místní čeští zaměstnanci nemají společný mateřský jazyk, měl být každý oficiální dokument, zpráva a e-mail psán ve firemním jazyce (ve většině případů se jedná o angličtinu). Při psaní úředních dokumentů, zpráv a e-mailů se však zaměstnanci mohou setkat s různými typy problémů. Zdrojem komunikačních problémů se mohou stát nejen jazykové znalosti firemního jazyka, ale také srozumitelnost a formát dokumentů, hierarchická struktura mezi zaměstnanci, míra zdvořilosti a kulturní porozumění. Zaměstnanci tedy manažují užívání jazyka z hlediska jazykového, sociokulturního a socioekonomického.

⁴² „An umbrella term that includes any communication device or application encompassing mobile phones, computer and network hardware, software, the Internet, satellite systems, and so on. ICT also refers to the various services and applications associated with them, such as videoconferencing and distance learning.“

Při analýze materiálů z IKT, jako jsou e-maily a zprávy, je třeba zmínit, že považovat je za výzkumné materiály bude pro výzkum přínosné i v tom smyslu, že se tím maximalizuje účinnost výzkumu. Na rozdíl od nahrávání a přepisování rozhovorů a přirozeně se vyskytujících konverzací souvisejících s prací, které jsou často časově náročné, jsou materiály z IKT strukturovaně zdokumentovány a archivovány v databázi mezinárodních firem. Navíc se jedná také o přirozeně se vyskytující komunikaci související s prací, které se účastní řada zaměstnanců mezinárodní firmy. Analýzou materiálů z IKT tak budu moci rozšířit záběr svého výzkumu a poukázat na dynamický proces jazykového managementu v mezinárodní firmě.

2.7 Shrnutí

Tato kapitola poskytla přehled koncepčního rámce, na němž je tato studie založena. Kapitola 2.1 nabídla úvod do tohoto rámce ve spojení s pojmy „mocenské vztahy“ a „typy jazykového managementu“. Oddíl 2.2 poskytl pracovní definici „mezinárodních firem“ a objasnil jejich význam jako předmětu sociolingvistického výzkumu. Oddíl 2.3 se zabýval historií a základními principy EM, mezi něž patří „metody členů“, „pozorovatelná a reportovatelná/sdělitelná vlastnost sociálního jednání“, „indexikalita“, „reflexivita“ a „dokumentární metoda interpretace“. Oddíl 2.4 poskytl přehled studií IBM ve spojení s obecně sdílenými body týkajícími se jazyka a mezinárodního obchodu a její omezení. Oddíl 2.5 věnoval pozornost rámci TJM a představil obecné výklady o původu a jazykovém managementu v mezinárodních firmách v České republice. Oddíl 2.6 tyto hlavní rámce propojil a poukázal na vztahy mezi nimi. Tento konceptuální rámec motivoval výzkumný design této studie, jenž je podrobně představen v následující kapitole.

3 Výzkumný design a analytické metody

3.1 Úvod

Tato studie zkoumá proces jazykového managementu v korejských mezinárodních firmách v České republice. Kapitola 2 představila konceptuální rámec přístupu k tomuto tématu, v němž etnometodologie, studie managementu v mezinárodním podnikání a teorie jazykového managementu dokážou zachytit dynamické a komplexní procesy jazykového managementu výzkumných předmětů. Tato kapitola poskytuje přehled výzkumného designu a analytických metod, zahrnující kvalitativní výzkum a etnometodologii, metodologii ve výzkumu jazykového managementu, výběr výzkumných předmětů, etické otázky, postupy prováděné při sběru a výběru dat a procesy analýzy dat.

3.2 Výzkumný design

3.2.1 Kvalitativní výzkum a etnometodologie

Definice kvalitativního výzkumu se u jednotlivých výzkumníků liší. V souladu s tématy výzkumu a vědními oblastmi si ji výzkumník vykládá trochu jinak a využívá odlišný soubor metod, jež jsou pro jeho studii vhodné. Cíl využití kvalitativních přístupů je však v zásadě totožný. Na rozdíl od kvantitativního přístupu, který shrnuje výsledky v číselné podobě a ověřuje hypotézu pomocí statistiky, je cílem kvalitativního přístupu nalézt skryté a implicitní významy, vícenásobné interpretace a subjektivní vysvětlení sociálních jevů, které jsou méně kvantifikovatelné. Denzin a Lincoln (2005, s. 3–4) definují kvalitativní výzkumný přístup následovně⁴³:

„Kvalitativní výzkum je situovaná aktivita, která lokalizuje pozorovatele ve světě. Ten se skládá ze souboru interpretačních, materiálních postupů, které zviditelňují svět. Tyto praktiky svět proměňují v řadu reprezentací, včetně terénních poznámek, rozhovorů,

⁴³ Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural setting, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them. Qualitative research involves the studied use and collection of a variety of empirical materials – case study; personal experience; introspection; life story; interview; artifacts; cultural texts and productions; observational, historical, interactional, and visual texts – that describe routine and problematic moments and meaning in individuals' lives.

konverzací, fotografií, nahrávek a poznámek k sobě samému. Na této úrovni kvalitativní výzkum zahrnuje interpretační, naturalistický přístup ke světu. To znamená, že kvalitativní výzkumníci studují věci v přirozeném prostředí a snaží se dát jevům smysl nebo je interpretovat z hlediska významů, které jim lidé přiřkládají. Kvalitativní výzkum zahrnuje studované využívání (the studied use) a shromažďování různých empirických materiálů – případové studie; osobní zkušenosti; introspekce; životní příběh; rozhovor; artefakty; kulturní texty a produkce; pozorování, historické, interakční a vizuální texty – které popisují běžné a problematické momenty a významy v životě jednotlivců.“

Tato definice kvalitativního výzkumu popisuje soubor základních výzkumných konceptů, které metodologie práce EM sleduje. Jak bylo představeno v kapitole 2.3, EM zkoumá uplatňování společných postupů a metod, jež zahrnují úsilí o vytváření smyslu. Tato aplikace má však indexické a reflexivní rysy a je zřídka kvantifikovatelná. Proto by sociální jednání jednotlivců měla být zkoumána a analyzována komplexně, což nám umožňuje hlouběji porozumět těmto společenským jevům. K dosažení tohoto cíle využívá EM kvalitativní výzkumné přístupy a rozvíjí různé typy výzkumných strategií. Například ten Have (2004, s. 32–33) shrnuje čtyři typy strategií. Prvním typem strategie je zkoumání postupů a metod vytváření smyslu v situacích, kdy „ostré rozpory mezi existujícími očekáváními a/nebo kompetencemi na jedné straně a praktickým chováním a/nebo interpretačními úkoly na straně druhé vyžadují mimořádné úsilí členů o vytváření smyslu⁴⁴“. Druhým typem strategie je zkoumání postupů a metod vytváření smyslu v situacích, kdy „rutinní postupy vytváření smyslu selhávají nebo kdy člověk musí zvládnout obtížný a neznámý úkol nebo kdy člověk je instruován pokyny ostatních sociálních členů, aby viděl svět způsobem, který je pro ostatní přirozený, ale ne pro něj samotného⁴⁵“. Třetím typem strategie je zkoumání postupů a metod vytváření smyslu v situacích, kdy výzkumník může zblízka pozorovat „situované aktivity v přirozeném prostředí“ a diskutovat o nich „se zkušenými praktiky, aby mohl studovat

⁴⁴ „Sharp discrepancies, between on the one hand existing expectations and/or competencies, and on the other practical behavioural and/or interpretive tasks, necessitate extraordinary sense-making efforts by members.“

⁴⁵ „Routine sense-making procedures are bound to fail, or where one has to master a difficult and unknown task, or where one is instructed by a setting’s members to see the world in a way that is natural for them but not for oneself.“

kompetence spojené s rutinním prováděním těchto aktivit⁴⁶“. Čtvrtým typem strategie je zkoumání postupů a metod vytváření smyslu „tak, že se nejprve mechanicky zaznamenají nějaké jejich ‚produkty‘, a to pomocí audio- nebo videozařízení, jak je to standardní praxe v konverzační analýze⁴⁷“.

Stručně řečeno metodologie práce EM využívá kvalitativní výzkumné přístupy, jako jsou rozhovory, pozorování, nahrávání a fotodokumentace, s cílem zkoumat a analyzovat sociální jednání, které sociální aktéři denně provádějí na základě sociálně sdělených znalostí (commonsense knowledge). Tato studie odpovídá některým významným rysům kvalitativního výzkumu a metodologie v EM. V následující části bude představena konkrétní metodologie této studie.

3.2.2 Metodologie ve výzkumu jazykového managementu

Studie jazykového managementu využívají řadu metodologií, aby prozkoumaly „jakýkoli druh chování vůči jazyku nebo různé formy a projevy pozornosti zaměřené na jazyk nebo jeho užívání“ (Marriott – Nekvapil, 2012, s. 155) na mikro- i makroúrovni. Oproti teorii jazykového plánování, která se zaměřuje výhradně na systematické procesy jazykového managementu na makroúrovni, se výzkumníci TJM snažili získat přístup k přirozeně se vyskytujícím datům v mluveném a psaném diskurzu. Pokud jde o jednoduchý management v mluveném diskurzu, využívají výzkumníci TJM soubor metod, jako jsou zvukové nahrávky (Marriott, 1990; Engelhardt, 2011), videonahrávky (Fairbrother, 2000) přirozeně se vyskytujících interakcí, zúčastněné pozorování (Sherman, 2015; Gonçalves, 2020) a různé rozhovory (Fairbrother, 2015, 2018; Nekvapil–Sherman, 2018; Zielińska–Księżyk, 2021). Kromě mluveného diskurzu se zaměřili také na psaný diskurz a analyzovali různé výzkumné materiály, například noviny (Fan, 2020), příspěvky na službách sociálních sítí (Sherman–Švelch, 2015) a vícejazyčné nápisy ve veřejném prostoru (Fan, 2014).

Pokud jde o organizovaný management, výzkumníci TJM zkoumali proces jazykového managementu na makroúrovni a jeho dopad na jazykové chování jednotlivců na mikroúrovni. Aby výzkumníci dosáhli cílů výzkumu, shromáždili a analyzovali soubor relevantních materiálů, jako jsou oficiální prohlášení obhajující budování vládních webových

⁴⁶ „Closely observing situated activities in their natural settings and discussing them with the seasoned practitioners, in order to study the competences involved in the routine performance of these activities.“

⁴⁷ „By first mechanically recordings some of their ‚products‘ by the use of audio or video equipment, as is the standard practice in CA.“

stránek (He–Nekvapil 2022), zákony a návrhy zákonů o jazykové problematice, související masmediální diskuse, texty politické rétoriky a rozhovory s odborníky (Kiss, 2022) a systematické pozorování a veřejně dostupné dokumenty, jako jsou akademický senát, vědecká rada, oficiální vyhlášky, webové stránky univerzit a kateder a informace týkající se přijímacích zkoušek (Sherman, 2020).

Tato studie bude kombinovat a využívat výše představené metody, jako jsou zvukový záznam přirozeně se vyskytujících interakcí, zúčastněné pozorování, vedení různých rozhovorů a sběr a analýza oficiálních dokumentů týkajících se jazykové politiky v mezinárodních firmách. „Vedení různých rozhovorů“ však neposkytuje transparentní metodologický princip. V následujících kapitolách proto představím základní metody rozhovorů, které byly často využívány ve studiích TJM.

3.2.2.1 Interakční interview

Interakční interview odkazuje na metodologický přístup vyvinutý z tradičního vzpomínkového rozhovoru (the traditional recall interview) (Muraoka, 2000; Neustupný, 2003). Cílem tohoto přístupu je sběr dat v situacích, kdy není možné zaznamenávat přirozeně se vyskytující interakce. Hlavním rysem interakčního interview je, že účastník výzkumu popisuje události nebo interakce odehrávající se v konkrétním a specifickém čase, například dnešní ráno nebo včerejší večer. Na rozdíl od tradičního vzpomínkového rozhovoru, v němž jsou kladeny a zodpovídány obecné otázky týkající se jazykového chování, například „jaký jazyk obvykle používáte na pracovišti“, poskytuje účastník výzkumu v interakčním rozhovoru podrobné informace o konkrétním úseku interakcí.

Neustupný (2018 [1994], s. 196) uvádí strukturu interakčního interview následovně⁴⁸:

⁴⁸ „(1) Warming up: First, the researcher explains the aim of his or her research study to the participant and asks for his or her cooperation. The researcher asks the participant to talk about a particular event freely and shows empathy. Also, the researcher explains the structure of interview. (2) Investigating before the event: The researcher investigates the participant’s knowledge, attitudes, expectations and so forth before the event started. (3) Investigating during the event: The researcher divides the time from the beginning of the event into short segments (for example, ten or twenty minutes) and first creates an etic ‘map’ of behaviour. For example, if the researcher asks, “what did you do from nine till nine fifteen?” the participant could answer, “I greeted A,” “I read a letter,” or “I started work.” Once this etic ‘map’ of the situation is created, the researcher translates the map into a list of emic situations, checking with the participant. Next, the researcher checks the features of these situations, such as the attendees, purpose, content, form, etc., and looks for what deviations from norms occurred, how they were evaluated, and what adjustment plans were made. The interview starts by asking about the participant’s own

- (1) Zahřátí: Nejprve výzkumník vysvětlí účastníkovi cíl svého výzkumu a požádá ho o spolupráci. Výzkumník požádá účastníka, aby volně hovořil o konkrétní události, a projevil empatii. Výzkumník také vysvětlí strukturu rozhovoru.
- (2) Zkoumání před rozhovorem: Výzkumník zjišťuje znalosti, postoje, očekávání atd. účastníka před zahájením rozhovoru.
- (3) Zkoumání v průběhu rozhovoru: Výzkumník rozdělí čas od začátku rozhovoru na krátké úseky (například deset nebo dvacet minut) a nejprve vytvoří etickou „mapu“ chování. Pokud se výzkumník například zeptá: „Co jste dělal od devíti do patnácti hodin?“, účastník může odpovědět: „Pozdravil jsem A“, „Přečetl jsem si dopis“ nebo „Začal jsem pracovat“. Jakmile je tato etická „mapa“ situace vytvořena, výzkumník ji převede do seznamu emických situací a ověří si to u účastníka. Dále výzkumník kontroluje vlastnosti těchto situací, jako jsou účastníci, účel, obsah, forma atd. a hledá, jaké odchylky od norem se vyskytly, jak byly hodnoceny a jaké plány na úpravu byly provedeny. Rozhovor začíná dotazem na vlastní chování účastníka a přechází k chování ostatních účastníků.
- (4) Zkoumání po rozhovoru: Výzkumník zkoumá chování a povědomí účastníka po rozhovoru.
- (5) Potvrzení: Nakonec výzkumník předloží účastníkovi svou hypotézu založenou na výsledcích rozhovoru a ověří jeho reakci.

Za zmínku zde stojí, že interakční interview by měl být proveden co nejdříve po události, aby bylo možné shromáždit podrobnější informace týkající se tématu výzkumu, protože s odstupem času začíná účastník výzkumu zapomínat na konkrétní chování v určitém čase a procesy jazykového managementu, které jsou předmětem výzkumu.

Pro tuto studii lze tento výzkumný přístup plodně využít, protože účastníci výzkumu (tj. zaměstnanci v mezinárodních firmách) mají především rutinní denní rozvrh, například týdenní schůzky v pondělí ráno nebo podávání týdenních zpráv v pátek. V ideálním případě může tato vlastnost rutinizovaného života výzkumných účastníků na pracovišti přinášet cenná data, která navíc vymezují rutinizované procesy jazykového managementu na pracovišti. V mezinárodních firmách nejsou navíc často zvukové a obrazové záznamy přirozeně se vyskytující interakcí povoleny z důvodu pravidel ochrany informací. Data z interakčního

behaviour and moves on to the other participants' behaviour. (4) Investigating after the event: The researcher investigates the participant's behaviour and awareness after the event. (5) Confirmation: Finally, the researcher presents his or her hypothesis based on the findings of the interview to the participant and checks his or her reaction.“

interview tak lze považovat za další zdroje, které výzkumníkovi umožňují pochopit dynamické procesy jazykového managementu v mezinárodních firmách.

3.2.2.2 Následné interview (the follow-up interview)

Následné interview odkazuje na metodický přístup vyvinutý na základě stimulovaného vzpomínkového rozhovoru (the stimulated recall interview). Oproti tradičnímu vzpomínkovému rozhovoru a interakčnímu interview, které shromažďují data pouze z popisu výzkumného účastníka týkajícího se tématu výzkumu bez jakýchkoli podnětných materiálů, stimulovaný vzpomínkový rozhovor využívá zvukový a obrazový záznam s cílem, aby účastník výzkumu přinesl podrobné informace o daném jevu nebo chování. Gass a Mackey (2000, s. 10) uvádějí klíčový rys stimulovaného vzpomínkového rozhovoru následovně⁴⁹:

„Účastník podává průběžnou zprávu o svých myšlenkových pochodech při plnění stejného úkolu [...] [jde] o podnětný rozhovor, například pomocí sledování videozáznamu události, poslechu zvukového záznamu události, nebo dokonce zobrazení právě dokončeného písemného úkolu.“

V souladu se stimulovaným vzpomínkovým rozhovorem se při následném interview využívá zvukový a obrazový záznam přirozeně se vyskytujícího jazykového chování s cílem ověřit účel a mentální stav účastníka v dané interakci, což objasňuje procesy jazykového managementu a potvrzuje a ověřuje hypotézu výzkumníka týkající se daného jevu.

Neustupný (2018 [1994]: 193–194) představuje strukturu následného interview následovně⁵⁰:

⁴⁹ „A participant provides an ongoing report of his or her thought processes while performing the same task [...] [it] involves a prompted interview, for example, watching a video of an event, listening to an audio recording of an event, or even seeing a piece of writing just completed.“

⁵⁰ (1) Warming up: In general, participants do not know the clear aim of the recording session in advance. The researcher explains it to them here in order to get as much cooperation from them as possible. After that, the researcher asks about their general impressions and any problems that occurred in the recording session. For example, were there any mistakes that the participants made? In this case, their general impressions can be sometimes different from the findings drawn from their detailed responses to questions asked later (Neustupný 1994), which is interesting. Finally, the researcher explains the structure of the main interview. (2) Awareness before the recording session: Before the recording session, participants generally have some expectations regarding the aim of the recording, other participants in the session and their own roles. The researcher confirms these and asks if there were any changes to their expectations later on. (3) Awareness during the recording session:

(1) Zahřátí: Účastníci zpravidla neznají předem jasný cíl nahrávání. Výzkumník jim jej zde vysvětlí, aby od nich získal co nejvíce spolupráce. Poté se výzkumník zeptá na jejich obecné dojmy a případné problémy, které se během sekce nahrávání vyskytly, například zda se účastníci dopustili nějakých chyb. V tomto případě se jejich obecné dojmy mohou někdy lišit od zjištění, která vyplynou z jejich podrobných odpovědí na později položené otázky (Neustupný, 1994), což je zajímavé. Nakonec výzkumník vysvětlí strukturu hlavního rozhovoru.

(2) Uvědomění před nahráváním: Před sekci nahrávání mají účastníci zpravidla určitá očekávání týkající se cíle nahrávání, relace s ostatními účastníky a své vlastní role. Výzkumník je potvrdí a zeptá se, zda se jejich očekávání později nějak změnila.

(3) Povědomí během nahrávání: Výzkumník následně přehraje krátký úsek nahrávky (například větu nebo část komunikace) a zkontroluje, zda účastník porozuměl. Například v lingvistickém výzkumu může být obtížné zachytit, co mluvčí říkal: mluvčí si však často pamatuje, co řekl. Nebo se výzkumník ptá mluvčího, co chtěl říci nebo co chtěl udělat. V této fázi je hlavní otázkou, zda si účastníci všimli odchylek od norem ve svém vlastním chování. Dále výzkumník zkoumá, jak účastníci tyto odchylky hodnotili a jaké plány na úpravu (korekci) provedli. Po prozkoumání vlastního chování položí výzkumník stejný soubor otázek o chování ostatních účastníků v té samé události.

(4) Uvědomění po skončení sekce nahrávání: Je obvyklé, že i po skončení události si lidé uvědomují, jak se chovali. Výzkumník zjišťuje, zda se to účastníkům stalo.

Next, the researcher plays a short segment of the recording session (for example, a sentence or a part of a situation) and checks the participant's understanding. For example, in linguistics research, it might be hard to catch what a speaker was saying: however, the speaker often remembers what he or she said. Or, the researcher asks the speaker what he or she was going to say or what he or she meant to do. At this stage, the central question is whether the participants noted deviations from norms in their own behaviour. Furthermore, the researcher examines how the participants evaluated those deviations and what adjustment (correction) plans the participants made. After examining their behaviour, the researcher asks the same set of questions about the behaviour of other participants in the event. (4) Awareness after the recording session: It is usual that even after the event people are aware of how they behaved. The researcher checks if this happened to the participants. (5) Confirmation: Finally, the researcher explains to the participants the hypothesis or conclusion that he or she has made and asks for their opinions. Needless to say, this is not to avoid the researcher's responsibility. Responsibility for the final conclusions ultimately lies with the researcher; however, this does not mean that participants' interpretations should be completely ignored.

(5) Potvrzení: Na závěr výzkumník vysvětlí účastníkům hypotézu nebo závěr, který formuloval, a požádá je o jejich názor. Není třeba dodávat, že se tím výzkumník nevyhne své odpovědnosti, což však neznamená, že by interpretace účastníků měly být zcela ignorovány.

Za zmínku zde stojí, že následné interview by mělo být provedeno co nejdříve po události, aby bylo možné shromáždit podrobnější informace o daném jevu. Ve většině případů však nelze následné interview připravit ihned, protože je třeba čas na jeho přípravu (např. výzkumník by si měl nahranou interakci poslechnout ještě alespoň jednou, aby našel zajímavé části a pro následné interview je upravil) a existuje možnost, že účastníci výzkumu již své jazykové chování zapomněli. Nicméně následné sledování je stále přínosné v tom, že zvukové nahrávky chování výzkumných účastníků podněcují detailní vzpomínky týkající se daného chování, načrtávají mentální procesy výzkumných účastníků v procesech jazykového managementu a ověřují a potvrzují výzkumníkovu hypotézu týkající se daného chování.

3.2.3 Výběr předmětu výzkumu

V této studii jsou jako výzkumné předměty vybrány čtyři korejské nadnárodní firmy se sídlem v České republice: 1) Nexen Tire (v Žatci), 2) ECP (ve Frýdku-Místku), 3) Hyundai Motor (ve Frýdku-Místku) a 4) Cheil Worldwide (v Praze). Peltokorpi a Vaara (2012) kategorizují zahraniční dceřiné společnosti mezinárodních firem následovně:

Obrázek 3: Kategorizace zahraničních dceřiných společností mezinárodních firem

Rozvíjející se/lokálně adaptivní	Etablované/lokálně adaptivní
Rozvíjející se/globálně integrované	Etablované/globálně integrované

Obrázek 3 znázorňuje typy zahraničních dceřiných společností mezinárodních firem. Pojmy „rozvíjející se“ a „etablované“ se vztahují k době působení zahraničních dceřiných společností a k úrovni zkušeností a know-how v zahraničním podnikání. Pokud má zahraniční dceřiná firma za sebou relativně krátkou dobu svého působení a nemá dostatečné zkušenosti a know-how v mezinárodním podnikání, je považována za „rozvíjející se“ dceřinou firmu. Na druhé straně, pokud má zahraniční dceřiná společnost relativně dlouhou dobu působení a dostatečné zkušenosti a know-how v mezinárodním podnikání, je považována za „etablovanou“ dceřinou společnost. Pojmy „lokálně adaptivní“ a „globálně integrované“ odkazují na stupeň integrace do místního a globálního podnikání. Pokud zahraniční dceřiná společnost poskytuje služby a výrobky pro místní trh, komunikuje a jedná

s místními zákazníky, je považována za „lokálně adaptivní“ dceřinou společnost. Na druhé straně, pokud zahraniční dceřiná společnost poskytuje služby a výrobky pro globální trh, komunikuje a jedná s globálními zákazníky, je považována za „globálně integrovanou“ dceřinou firmu. V souladu s touto kategorizací rozdělují čtyři výzkumné předměty do čtyř skupin, a to s následujícím odůvodněním:

- (1) Nexen Tire: Nexen Tire v České republice je firma vyrábějící pneumatiky, jež má v současné době 1027 místních českých a 92 korejských zaměstnanců⁵¹. Většina českých zaměstnanců se podílí na výrobním procesu (tj. blue-collar) a jen málo místních a korejských zaměstnanců zastává manažerské pozice (tj. white-collar). Tato firma v roce 2018 dokončila výstavbu evropského výzkumného zařízení a prvního a druhého závodu a v polovině roku 2019 zahájila provoz. Celá doba provozu v České republice činí přibližně čtyři roky a třetí a čtvrtý závod se teprve budují. Nexen Tire má zahraniční výrobní závody pouze ve dvou zemích (tj. v Číně⁵² a v České republice) a lze předpokládat, že ve srovnání s ostatními výzkumnými předměty považovanými za „etablované“ nemá dostatečné zkušenosti a know-how v oblasti mezinárodního podnikání. Nexen Tire je tedy v této studii zařazena do kategorie „rozvíjející se“ firmy. Kromě toho má tato firma dva typy mezinárodního podnikání, jimiž jsou prodejny a výroba produktů. Nexen Tire v Žatci v České republice je však čistě výrobním závodem, který vyrábí produkty pro celý evropský trh, nezabývá se tedy přímo prodejem a komunikací se zahraničními zákazníky. Každý prodej, komunikaci se zahraničními zákazníky a vyřizování mezinárodní legislativy a dalších záležitostí zajišťují zahraniční prodejní pobočky a kancelář Nexen Europe v Praze.
- (2) ECP: ECP v České republice je globální logistická společnost, v níž v současné době pracuje 134 zaměstnanců⁵³, z nichž 1 Korejec je majitelem společnosti a 3 korejští zaměstnanci zastávají manažerské pozice. Tato firma zahájila svou činnost v roce 2006 a poskytovala logistické služby pro řadu dalších mezinárodních společností. Celá doba jejího působení v České republice je přibližně 17 let a její ústředí sídlí ve Frýdku-Místku. ECP má pobočky v Polsku a na Slovensku a intenzivně spolupracuje s různými

⁵¹ Tyto informace byly zjištěny ve zprávách ESG (tj. Environmental, social, and governance) vydaných v roce 2022.

⁵² V roce 2008 zahájila společnost Nexen Tire provoz výrobních závodů i v Číně. To naráží na skutečnost, že celá doba působení v Číně je přibližně 15 let (<https://www.nexentire.com/international/company/infomation/history/history03/index.php>).

⁵³ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách o lidských zdrojích vydaných v roce 2023.

mezinárodními firmami, ale ve srovnání s ostatními výzkumnými subjekty, které jsou považovány za „etablované“, má za sebou relativně krátkou dobu působení. ECP je tedy v této studii zařazena do kategorie „rozvíjející se“ společnosti. Navíc vzhledem k povaze logistického trhu a roli poskytovatele logistických služeb ECP denně spolupracuje a komunikuje se zahraničními pracovníky (např. řidiči) a zákazníky. Kromě toho daňová problematika, odbavení zákazníků, právní otázky a organizace nejlepší trasy a zajištění řidičů představují hlavní součásti podnikání a tyto otázky jsou pevně spjaty se zájmy společnosti ECP a zemí, přes které tato společnost dodává výrobky. Společnost ECP tedy řadím do kategorie „globálně integrovaná“.

(3) Hyundai Motor: Má celkem 98 zaměstnanců různých národností (tj. 32 Poláků, 59 Slováků a 7 jiných národností), kteří zaujímají různé pracovní pozice, a 11 Korejců zastává manažerské pozice⁵⁴. Tato mezinárodní společnost dokončila výstavbu prvního závodu a zahájila provoz v roce 2007. Celá doba působení v České republice je přibližně 16 let, ale firma Hyundai Motor zahájila výrobní činnost v zahraničí již v roce 1998 v Indii a má 16 závodů v 9 zemích. I přes krátkou dobu působení v České republice lze tedy předpokládat, že Hyundai Motor má bohaté a rozsáhlé zkušenosti se zahraničním podnikáním a výrobními operacemi, které umožnily této firmě rychle stabilizovat své podnikání v České republice. Z tohoto důvodu je Hyundai Motor v této studii zařazen do kategorie „etablovaných“ firem. Stejně jako Nexen Tire je však Hyundai Motor ve Frýdku-Místku v České republice čistě výrobním závodem a nedodává své výrobky přímo na evropské trhy. Každý prodej, komunikaci se zahraničními zákazníky a vyřizování mezinárodních zákonů a záležitostí zajišťují zahraniční prodejní pobočky. Hyundai Motor tedy řadím do kategorie „lokálně adaptivních“ společností.

(4) Cheil Worldwide: Cheil Worldwide v České republice je mezinárodní marketingová společnost se 74 zaměstnanci, z nichž jeden korejský prezident a čtyři korejské zaměstnanci zastávají manažerské pozice⁵⁵. Tato nadnárodní společnost zahájila činnost v roce 2012 a celá doba působení v České republice je přibližně 11 let. Společnost Cheil Worldwide však vzhledem k roli exkluzivní marketingové společnosti pro Samsung zahájila svou první zahraniční činnost již v roce 1988 v japonském městě Tokio a v současné době má 53 poboček ve 45 zemích (80 % zaměstnanců pracuje v zahraničí). Lze tedy předpokládat, že Cheil Worldwide má bohaté zkušenosti s mezinárodním podnikáním, což této

⁵⁴ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách o lidských zdrojích vydaných v roce 2022.

⁵⁵ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách o lidských zdrojích vydaných v roce 2023.

společnosti umožňuje operativně stabilizovat zahraniční podnikání v České republice. Z tohoto důvodu je Cheil Worldwide v této studii zařazena do kategorie „etablovaných“ společností. Navíc vzhledem k povaze a roli mezinárodní marketingové společnosti Cheil Worldwide neustále jedná s různými zahraničními zákazníky. Nabídky, vyjednávání o designu výrobků a dodacích podmínkách se zahraničními zákazníky, objednávání výrobků, komunikace s místními dodavateli a řešení daňových, právních a dodacích otázek se zahraničními řidiči jsou zásadními částmi jejího podnikání. Ty jsou úzce provázány se zájmy jednotlivých zákazníků a zemí, v nichž probíhá řada obchodních aktivit, jako je například instalace výrobků na akce. Společnost Cheil Worldwide tedy řadím do kategorie „globálně integrovaných“ společností.

3.2.4 Etické otázky

Prvním krokem pro provedení terénního výzkumu bylo získání oficiálních souhlasů od předmětů výzkumu. Vzhledem k tomu, že výzkumné subjekty jsou mezinárodní společnosti a jejich hlavním cílem je dosažení zisku a finančních cílů, je ochrana informací a technologií nesmírně důležitá. Během terénního výzkumu však existovala možnost, že data ze zúčastněného pozorování, terénních poznámek a záznamů přirozeně se vyskytujících interakcí mezi zaměstnanci mohou obsahovat některé významné informace týkající se například nových produktů nebo nových technologií. Z tohoto důvodu jsem v úvodních dopisech výzkumného projektu objasnil téma a cíle výzkumu a metody sběru dat, včetně návrhu, že shromážděná data budou pod kontrolou personálního oddělení a budou použita pouze pro akademické účely.

V rámci terénního výzkumu byli účastníci této studie informováni o cílech a metodách výzkumu a předem jim byl poskytnut ústní informovaný souhlas. Abych minimalizoval riziko úniku informací z firem a zaznamenávání interakcí nesouhlasících zaměstnanců, vyloučil jsem oddělení, jako je R&D (výzkum a vývoj), která úzce souvisejí s informacemi a technologiemi a v nichž pracuje mnoho zaměstnanců. Vybral jsem malá oddělení z hlediska počtu zaměstnanců, jako jsou personální a expediční oddělení, jež se informacemi a technologiemi přímo nezabývají. Z etických důvodů byla navíc všechna jména a identifikační údaje účastníků interakcí v procesu přepisu anonymizována a pozměněna.

Při rozhovorech si účastníci této studie byli vědomi, že je rozhovor nahráván a že všechna jména a identifikační údaje účastníků v rozhovorech budou anonymizovány a pozměněny.

Změnil jsem také všechna jména (např. názvy výrobků a dalších společností) a podrobné informace týkající se času (např. harmonogram výroby) a místa (např. místo

expedice) a byl jsem jediným člověkem, který nahrávky poslouchal a přepisoval. Výjimkou jsou zaměstnanci personálního oddělení, kteří obsah nahrávek kontrolovali z důvodu ochrany informací a technologií.

3.3 Postupy sběru dat

Terénní výzkum pro tuto studii probíhal 18 měsíců. První fáze začala provedením řady rozhovorů. Mým původním plánem bylo provést terénní výzkum na pracovištích předmětů výzkumu s cílem pozorovat a zaznamenat přirozeně se vyskytující interakce, ale kvůli problémům s covidem-19 byly plánované harmonogramy výzkumu zrušeny a odloženy. Jediným způsobem, jak jsem mohl terénní výzkum uskutečnit, bylo provedení rozhovorů v Praze, kde účastníci výzkumu bydlí. Přistoupil jsem k realizaci 12 polostrukturovaných rozhovorů (celkem 7 hodin a 34 minut), 7 jazykově biografických rozhovorů⁵⁶ (celkem 4 hodiny a 25 minut) a 4 interakčních rozhovorů (celkem 2 hodiny a 22 minut). Tato fáze sběru primárních dat mi posloužila jako motivace pro budoucí výzkum a umožnila mi získat celkový přehled o pracovním prostředí zaměstnanců, jejich každodenních rutinách, dynamickém užívání jazyků, hierarchické struktury a předinterakčních strategiích. Tato data, především náčrt užívání jazyka účastníky výzkumu a jeho managementu, budou použita na několika místech následujících kapitol jako základní kámen analýzy dat shromážděných v dalších fázích.

Druhou fází výzkumu bylo pozorování přirozených interakcí mezi zaměstnanci. Jak bylo uvedeno výše, pandemie covidu-19 změnila mnoho v našich životech. Zejména množství zaměstnanců mezinárodních společností na manažerských pozicích pracovalo z domova. Všichni moji účastníci, s výjimkou pouze jednoho, jenž je majitelem společnosti ECP, jsou manažeři v mezinárodních společnostech. Naštěstí je jednou z účastnic výzkumu moje manželka, jež pracovala z domova dva a půl roku a sdílela se mnou pracovní prostor. Mohl

⁵⁶ Jazykový biografický rozhovor je metodologický přístup, který se často využívá ve studiích TJM (Sherman a Homoláč, 2014; Zielińska a Księżyk, 2021). Tato výzkumná metodologie vychází z vyprávění informanta, které se týká svého užívání jazyka. Nekvapil (2004, s. 25) charakterizuje jazykové biografie jako vyprávění o „případech jazykového managementu: vypravěč činí jazyk, resp. jazyky – a zejména jejich osvojování a užívání – tématem svého vyprávění. Jinými slovy, vypravěč může vyprávět pouze o tom, čeho si všiml, případně také co hodnotil, často hovoří o svých plánech týkajících se učení se jazykům, včetně jejich úspěšné realizace či neúspěchu při jejich uskutečňování apod.“. To znamená, že vyprávění shrnuje procesy jazykového managementu, které informátor často prováděl, nebo nezapomenutelné procesy jazykového managementu. V této studii byl použit jazykový biografický rozhovor, aby se zaměřil nejen na jeden případ jazykového managementu, ale také na důsledky jazykového managementu a jazykový management odvozený z hodnocení toho předchozího.

jsem tedy pozorovat její schůzky, telefonáty a e-maily. Abych také osvětlil transparentní mentální procesy v procesech jazykového managementu, provedl jsem 24 následných rozhovorů (celkem 3 hodiny a 42 minut).

Třetí fází bylo provedení terénního výzkumu v místech, kde jeho účastníci pracují. Jako výzkumník jsem oficiálně navštívil mezinárodní společnosti, pozoroval, jak účastníci pracují, pořizoval jsem si terénní poznámky, zaznamenával jsem přirozeně se vyskytující interakce, zúčastnil jsem se 7 schůzek a provedl 48 polostrukturovaných rozhovorů (celkem 42 hodin a 32 minut), 17 interakčních interview (celkem 8 hodin a 12 minut), 14 následných rozhovorů (celkem 4 hodiny a 8 minut) a 21 jazykových biografických rozhovorů (celkem 11 hodin a 42 minut) s místními a korejskými účastníky.

Čtvrtou fází výzkumu bylo provedení polostrukturovaných rozhovorů v pohodlnější situaci. Během třetí fáze výzkumu jsem si uvědomil, že jsem pro ty, kteří mě osobně neznají, obsah rozhovorů od nich byl pouhým přehledem o jejich užívání jazyka a strategiích managementu na pracovišti. Abych tedy získal hodnotnější data, realizoval jsem 12 polostrukturovaných skupinových rozhovorů (celkem 14 hodin a 42 minut) v neformálních situacích. Po jejich odchodu z práce jsem se svými známými a respondenty, kteří jsou kolegové mých známých, ale osobně mě neznají, povečeřel a vypil kávu a uskutečnil skupinové rozhovory, které poskytují efektivní způsob sběru dat. Oproti rozhovorům s jedním účastníkem se při skupinovém rozhovoru účastníci baví o určitých epizodách týkajících se užívání jazyka na pracovišti a ve většině případů se téma rozšiřuje a vyvolává dynamičtější a komplexnější epizody, které jsou relevantní pro téma výzkumu. Neformální prostředí jako večeře či čaj po práci navíc podporuje aktivnější účast v rozhovoru.

Poslední fází výzkumu byl sběr písemných materiálů, jako jsou e-maily a zprávy na WhatsApp a firemním messengeru. To bylo často problematické, protože písemné materiály obsahují ve většině případů konkrétní informace týkající se činnosti společnosti. Vyloučil jsem tedy všechny materiály týkající se citlivých informací a shromáždil jsem ty, jež obsahují nezávaznou konverzaci (small talk) mezi zaměstnanci. Tato fáze mi umožnila pozorovat přirozeně se vyskytující interakce mezi zaměstnanci v písemném diskurzu a rozšířila rozsah mých výzkumných materiálů.

3.4 Postupy výběru dat

Jak bylo představeno v kapitole 2.1, shromážděná data byla rozdělena do 4 typů: 1) jednoduchý management ve vyvážené komunikační situaci, 2) jednoduchý management v

nevyvážené komunikační situaci, 3) organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci a 4) organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci.

Pokud jde o první dva typy managementu (tj. jednoduchý management ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci), vybral jsem především data (tj. data z pozorování, záznamů přirozeně se vyskytujících interakcí a písemných materiálů), která jsou kombinována s následným interview, abych výstižně nastínil detaily jednotlivých procesů jazykového managementu a potvrdil svou interpretaci a hypotézu.

Pokud jde o poslední dva typy managementu (tj. organizovaný management ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci), vybral jsem především data z různých rozhovorů. Důvodem bylo, že ve většině případů nemají mezinárodní firmy a jejich personální oddělení konkrétní dokument, který by obsahoval pevně daná pravidla týkající se jazyků, například jak se užívá první (tj. korejština nebo čeština v této studii) nebo firemní jazyk (tj. v této studii angličtinu) v situaci, kdy spolu komunikují korejští a čeští zaměstnanci, jak zaměstnanci manažují svoje jazykové chování na pracovišti na základě sociálně sdílených znalostí. Navíc vzhledem k absenci stanovení jazykových politik se neoficiální, ale praktické jazykové politiky v jednotlivých mezinárodních společnostech liší a top manažer v pobočce často stanovuje konkrétní jazykové politiky pro svou pobočku. Proto jsem vybral především data z rozhovorů s top manažery a pracovníky personálního oddělení.

3.5 Proces analýzy dat

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, jako základní analytické rámce při analýze shromážděných dat slouží etnometodologie (EM), studie managementu v mezinárodním podnikání a teorie jazykového managementu (TJM). V kapitole 1 byly položeny následující výzkumné otázky:

Na mikroúrovni

- 1) Jak je manažována interakce druhého jazyka ve vyvážené komunikační situaci (např. místní zaměstnanci vs. korejští místní zaměstnanci)?
- 2) Jak je manažována interakce druhého jazyka v nevyvážené komunikační situaci (např. místní zaměstnanci vs. expatriati nebo poskytovatelé služeb a produktů vs. zahraniční zákazníci)?
- 3) Jaké jsou role a dopady zaměstnanců nazývaných „most“ (tj. Korejci mluvící anglicky a česky a Češi mluvící anglicky a korejsky) v každodenní vícejazyčné interakci?

Na makroúrovni

- 1) Jak je organizována a formulována oficiální jazyková politika ve firmě?
- 2) Jak firma manažuje potenciální komunikační problémy, s nimiž se setkávají korejští a místní zaměstnanci?
- 3) Jak společnost manažuje potenciální komunikační problémy v interakci zaměstnanců korejských i místních se zahraničními zákazníky (tj. v nevyvážené komunikační situaci)?
- 4) Jak společnost manažuje potenciální sociokulturní problémy v interakci mezi korejskými a místními zaměstnanci?

Všechny tyto výzkumné otázky budou aplikovány na analýzu jazykového managementu v mezinárodních firmách, které jsou rozděleny do čtyř skupin, a to:

- 1) Jednoduchý a organizovaný management v rozvíjející se/lokálně adaptivní mezinárodní společnosti (kapitola 4).
- 2) Jednoduchý a organizovaný management v rozvíjející se/globálně integrované mezinárodní společnosti (kapitola 5).
- 3) Jednoduché a organizované řízení v etablované/lokálně adaptivní mezinárodní společnosti (kapitola 6).
- 4) Jednoduché a organizované řízení v etablované/globálně integrované mezinárodní společnosti (kapitola 7).

Analýza vybraných dat tedy probíhala v následujících fázích:

- 1) Přepis vybraných zvukových nahrávek a kategorizace jazykového managementu v souladu s kategorizací mezinárodních společností.
- 2) Analýza jednoduchého managementu prováděného ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci a toho, jak nezkušenost s mezinárodním podnikáním a míra integrace do místního trhu ovlivňují organizovaný management (podrobněji v kapitole 4).
- 3) Analýza jednoduchého managementu prováděného ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci, a jak nezkušenost s mezinárodním podnikáním a stupeň integrace do globálního trhu ovlivňují organizovaný management (podrobněji v kapitole 5).
- 4) Analýza jednoduchého managementu prováděného ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci, a jak bohaté zkušenosti s mezinárodním podnikáním a stupeň

integrace do místního trhu ovlivňují organizovaný management (podrobněji v kapitole 6).

- 5) Analýza jednoduchého managementu prováděného ve vyvážené/nevyvážené komunikační situaci a toho, jak bohaté zkušenosti s mezinárodním podnikáním a stupeň integrace do globálního trhu ovlivňují organizovaný management (podrobně v kapitole 7).

3.6 Shrnutí

V této kapitole byl popsán výzkumný plán této studie. V části 3.1 byl stručně představen cíl studie a struktura této kapitoly. Oddíl 3.2 poskytl přehled výzkumného designu, včetně kvalitativního výzkumu a etnometodologie, metodologie výzkumu jazykového managementu, výběru předmětů výzkumu a etických otázek. V oddíle 3.3 byly podrobně popsány fáze sběru dat. Oddíl 3.4 poskytl přehled kritérií výběru dat pro výběr relevantních a hodnotných dat. Oddíl 3.5 představil výzkumné otázky a jejich spojení s fází analýzy vybraných dat. Tato kapitola slouží jako základ pro analýzu, která bude představena v následujících čtyřech kapitolách.

4 Jazykový management v Nexen Tire v České republice

4.1 Úvod

Tato kapitola zkoumá jazykový management využívaný korejsko-českou firmou Nexen Tire, která vyrábí pneumatiky. Jak je uvedeno v kapitole 3, firma je zařazena do kategorie rozvíjejících se/lokálně adaptivních společností. V současné době tato firma zaměstnává 1027 místních a 92 korejských zaměstnanců; mezi 92 korejskými zaměstnanci je 1 zahraniční prezident, 78 expatriátů na manažerských pozicích a 13 korejských místních zaměstnanců⁵⁷ je jejich asistenty nebo podřízenými manažery.⁵⁸ Vzhledem k charakteru výrobních závodů Nexen Tire spolupracuje a komunikuje s místními zaměstnanci (tj. dělníky) a místní komunitou (s cílem vytvořit pozitivní image a předcházet případným problémům s místní komunitou). Na rozdíl od společností poskytujících služby, jako jsou ECP a Cheil Worldwide, Nexen Tire, nejedná s klienty, a proto lze očekávat, že nevyvážené komunikační situace vyplývající z hierarchického vztahu mezi poskytovateli služeb a klienty neexistují. Nicméně lze předpokládat, že hierarchický vztah mezi zaměstnanci (tj. vedoucí pracovníci vs. podřízení pracovníci) stále existuje. Zde tedy můžeme zkoumat, jak zaměstnanci ve firmě Nexen Tire manažují užívání jazyka ve vyvážené a nevyvážené komunikační situaci. Tato společnost se navíc od ostatních výzkumných subjektů liší tím, že Nexen Tire má 13 korejských místních zaměstnanců, kteří mají kompetence v místním jazyce (tj. v češtině) a kulturní povědomí⁵⁹, a bude nás zajímat, jak manažují své užívání jazyka, aby snížili kulturní rozdíly a zprostředkovali komunikační problémy mezi expatriaty a místními zaměstnanci. Tato společnost však působí v zahraničí relativně krátkou dobu ve srovnání s ostatními výzkumnými subjekty zařazenými do kategorie „etablovaných“ společností, a proto lze očekávat, že její jazyková politika bude relativně nesystematická.

⁵⁷ Korejští místní zaměstnanci v této studii označují skupinu korejských zaměstnanců zaměstnaných v zahraniční pobočce nebo společnosti (např. Nexen Tire v České republice). Oproti expatriátům, kteří jsou zaměstnáni v ústředí, zastávají manažerské pozice, pracují pro zahraniční pobočku nebo korporaci po určitou dobu (většinou čtyři roky) a vracejí se do ústředí, korejští místní zaměstnanci trvale pracují pro zahraniční pobočku nebo korporaci a mají znalosti místního jazyka a kulturní povědomí.

⁵⁸ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách ESG vydaných v roce 2022.

⁵⁹ Jsou absolventy Hankuk University of Foreign Studies, kteří vystudovali češtinu a slovenštinu.

V této kapitole se budu zabývat jednak konkrétním chováním jazykového managementu zaměstnanců, včetně praktických strategií užívání jazyka ve vyvážené (např. komunikace mezi kolegy) a nevyvážené (např. komunikace mezi expatriaty a místními zaměstnanci) komunikační situací. Na druhé straně se zaměřím na to, jak nezkušené personální oddělení stanovuje jazykové politiky a jak ovlivňují jazykovou praxi zaměstnanců ve vyvážené (např. vnitroskupinové politiky vztahující se na zaměstnance) a nevyvážené (např. síť reportování mezi ústředím a Nexen Tire v České republice) situací.

Abych je osvětlil, položím si následující výzkumné otázky:

- 1) Jak zaměstnanci ve vyvážené komunikační situaci manažují užívání jazyka?
- 2) Jak zaměstnanci v nevyvážené komunikační situaci manažují své užívání jazyka?
- 3) Jak nezkušené personální oddělení stanovuje zaměstnaneckou politiku, politiku povýšení a jazykovou politiku?
- 4) Jak jazykové politiky ovlivňují jazykovou praxi zaměstnanců na pracovišti?

Abych odpověděl na tyto výzkumné otázky, na základě přirozeně se vyskytujících dat, včetně písemných materiálů, a různých rozhovorů (např. polostrukturovaných rozhovorů a následných rozhovorů) představím případy jednoduchého managementu a praktické komunikační strategie (např. strategie vyhýbání se) ve vyvážené komunikační situaci (kapitola 4.2) a nevyvážené komunikační situaci (kapitola 4.3). Dále osvětlím případy organizovaného managementu ve vyvážené a nevyvážené komunikační situaci využívané a zavedené společností Nexen Tire v České republice na základě fotodokumentace a různých rozhovorů s pracovníky personálního oddělení (oddíl 4.4).

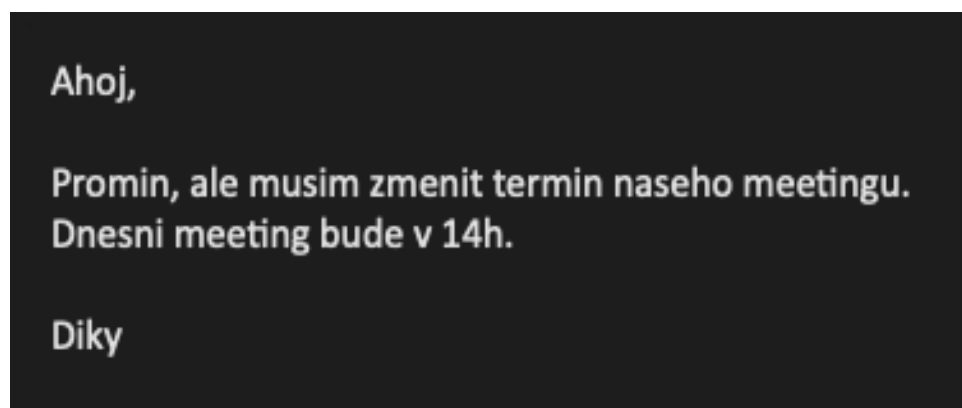
4.2 Jednoduchý management ve vyvážené komunikační situaci

Tato kapitola se bude zabývat jednoduchým managementem zaměstnanců v lokálně adaptivní společnosti. Na rozdíl od jednoduchého managementu v globálně integrovaných společnostech, v nichž je jediným komunikačním prostředkem mezi korejskými manažery a místními zaměstnanci angličtina, se v této společnosti používají jako komunikační prostředky dva jazyky (tj. angličtina a čeština). Rozdílná úroveň znalostí angličtiny a češtiny (tj. čeština jako první jazyk vs. čeština jako cizí jazyk) však vede k triviálním komunikačním problémům, které se stávají cílem jazykového managementu. V jazykovém managementu se často stává, že se nacházíme ve vyrovnané komunikační situaci, která vede k završení celého procesu jazykového managementu. V následujících odstavcích se budu věnovat souboru těchto případů a osvětlím proces jazykového managementu.

4.2.1 Jednoduchý management: Vynechání diakritiky

První případ jednoduchého managementu probíhal v e-mailové komunikaci. V tomto případě si jeden z účastníků (tj. KM 16) všímá odchylky od socioekonomických norem (tj. časové ztráty plynoucí z e-mailové komunikace v češtině⁶⁰), hodnotí ji negativně⁶¹ a manažuje problém.

Případ 1 (z písemného materiálu)



V tomto příkladu můžeme pozorovat úryvek e-mailové komunikace mezi korejským místním zaměstnancem (tj. KM16) a jeho místním kolegou (tj. českým kolegou). Jak bylo uvedeno výše, česká abeceda se skládá ze 42 písmen a 15 písmen je s diakritikou. Tento e-mail však neobsahuje diakritiku a osm písmen s diakritikou je v něm vynecháno. Abych odhalil důvod, proč tomu tak je, provedl jsem následné interview.

Případ 1 (z následného interview)⁶²

1. R: Emaile deheso yegizom halsu itsulka? Nigasun email batnunde (.) hachek, charuka hanado opdonde, algoitso?

Můžeme mluvit o e-mailech? Četl jsem e-maily, které jste napsal, ale nebyla tam diakritika.

Víte o tom?

2. KM16: ((smích)) alzi.

((smích)) Vím.

⁶⁰ Česká abeceda obsahuje 42 písmen, z toho 15 s diakritikou.

⁶¹ Následující fáze jazykového managementu nevznikají, pokud zaznamenaná odchylka není hodnocena negativně. V rámci TJM nemusí negativní hodnocení nutně obsahovat nežádoucí nebo škodlivý image, ale je spíše kritériem toho, zda se povšimnutá odchylka stane cílem jazykového managementu, či nikoliv.

⁶² Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka a KM16 označuje korejského účastníka.

3. R: Whe guorongoya?
Proč jste to udělal?
4. KM16: Hmm: sigani opso. Gugo datsumyon dasi hwaginheyadenunde, boneyahal emaili mana.
Hmm, nemám čas. Když budu kontrolovat každou diakritiku, tak to zabere hodně času. Ale já musím denně přečíst a odeslat velké množství e-mailů.
5. R: Chekoe zigwonduri morago anhe?
Jaké jsou reakce českých kolegů?
6. KM16: Hmm: Da ihehadonde?
Hmm, rozumí tomu.
7. R: Aha.
8. KM16: Gurigo, nega managerinde matchumbob tulimyon zom gureso, choumenun da matchoso hetnunde, sigani manigolryo.
Navíc jsem manažer a bylo by trapné, kdybych udělal pravopisnou chybu. Zpočátku jsem posílal e-maily v souladu s ortografickými pravidly, ale bylo to časově náročné.

KM16 je juniorní manažer oddělení všeobecných záležitostí (general affairs department). Jeho hlavním úkolem je podporovat provoz společnosti nákupem potřebného zboží a služeb. Přitom komunikuje a koordinuje činnosti s řadou dalších oddělení, například s personálním nebo finančním, aby zjistil potřeby a naplánoval rozpočet na nákup zboží a služeb. V tomto procesu komunikace si KM16 všimá odchylky od socioekonomických norem (tj. časové ztráty při psaní e-mailů v češtině), hodnotí ji negativně (v řádku 4) a plánuje a realizuje návrh úpravy (tj. psaní e-mailů bez diakritiky).

Je však také pozoruhodné, že tento jednoduchý management nevzniká pouze na základě socioekonomických norem, ale spíše sociokulturních, přesněji řečeno firemně-kulturních norem. Li a kol. (2019) ukazují, že jazyková kompetence ovlivňuje status pracovní pozice, což může mít vliv na to, jak ostatní členové týmu vnímají jeho pracovní kompetence. V našem případě KM16 zastává manažerskou pozici a pravopisné chyby mohou znamenat riziko ztráty jeho statusu, a dokonce i pocit demotivace a méněcennosti. Toto riziko se může stát jeho sociální normou vedoucí k procesu jazykového managementu. Tento případ ukazuje, že jednoduchý management není jednoduchý proces, jak by se mohlo zdát, ale je to spíše složitý a dynamický proces, v němž vedle sebe existují a jsou pevně provázány různé normy a zájmy.

4.2.2 Jednoduchý management: Hledání řešení

Druhý případ jednoduchého managementu probíhal na týdenní schůzce. V tomto případě si korejský manažer (tj. KM21) všiml odchylky od komunikačních norem (tj. nalezení řešení namísto popisu problému), negativně ji hodnotil a problém manažoval.

Případ 2 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)

1. CM16: No, takže ve smlouvě není napsána cena.
2. KM21: Uhm.
3. CM16: A voni chtěli, jako že nemají s tím problém. Jo? Nárok jim (...), ale asi tam budou nějaká změna, a oni budou muset řešit cenu dál, anebo asi budou mět ukončit smlouvu.
4. KM21: Dobře, tak co dál?
5. CM16: Co dál?
6. KM21: Ano. Co musíme dělat? Jaký jsou možnosti? Musíme to řešit.
7. CM16: No, ale je to, je to, anebo uhm.
8. KM21: ((vzdychnutí)) Potřebujeme řešení, ano? Ne, jako, jako prostý popis toho problému.

V tomto příkladu CM16 informuje KM21, že má problém týkající se ceny a její změny ve smlouvě (v řádcích 1–3). Poté se KM21 ptá, jaké jsou možnosti řešení problému (v řádku 6), a zdůrazňuje důležitost řešení (v řádku 8).⁶³ Tento proces jazykového managementu je popsán v následném interview.

Případ 2 (z následného interview s KM21)⁶⁴

1. R: Aka whe guroke danhohage gurongoya?
Proč jsi to řekl tak rezolutně?
2. KM21: ((smích)) danhohetsoyo?
((smích)) Opravdu?
3. R: Uhm. guretdongo algoitso? Zazugure?
Uhm. Všiml sis toho? Stává se to často?
4. KM21: Nanun eduri gunyang andendagomanhago munzeyegimanhalte zzazungnayo.
Nemám rád, když kolegové jen popíší problém a řeknou, že není to řešitelné. Je to nepříjemné.
5. R: Whe?

⁶³ Při této interakci jsem si všiml, že KM21 přehnaně zdůrazňuje důležitost hledání řešení (tj. rezolutní výrok s vydechnutím). Stala se tedy tato interakce terčem mého výzkumu a provedl jsem s ním následný interview.

⁶⁴ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

Proč?

6. KM21: Hegyolchegul chazayahanunde mennal andendagoheyo. Buzongzogiya.

Musíme najít řešení, ale oni vždycky říkají, že žádné řešení neexistuje. Jsou pesimističtí.

7. R: Gurom otoke?

Co tedy děláš?

8. KM21: Gunyang možnosti dallagoheyo.

Jen se ptám, jaké jsou možnosti.

KM21 je juniorní manažer v personálním oddělení, který má na starosti navrhování pracovních míst, nábor zaměstnanců, vztahy se zaměstnanci, manažování výkonnosti a školení zaměstnanců. Při plnění svých pracovních úkolů spolupracuje a komunikuje s ostatními členy místního týmu, aby zohlednil stížnosti zaměstnanců. V příkladu ze záznamu KM21 si všímá odchylky od komunikačních norem (tj. nalezení řešení namísto popisu problému), hodnotí ji negativně, navrhuje plán úprav (tj. přímo se ptá, jaké jsou možné varianty pro řešení problému) a realizuje jej. Důvod tohoto jazykového managementu se dozvídáme v následném interview. Jako juniorní manažer má na starosti rozhodování a řízení různých problémů, se kterými se zaměstnanci setkávají. Při plnění tohoto úkolu mu pouhý popis problému nepřináší plodné informace, ale spíše negativní hodnocení zaměstnance, který jej takto nahlásí⁶⁵ (v řádce 4). Ve firmě je cílem týdenní schůzky sdílet poznatky, které se mohou stát problémem, a spolupracovat při zjišťování řešení. Z tohoto pohledu zpráva CM16 nenaplňuje zcela cíle týdenní schůzky, stává se to tedy předmětem jazykového managementu.

Tento příklad ukazuje, že sociální role uživatelů jazyka mohou diferencovat socioekonomické a komunikační normy a iniciovat procesy jazykového managementu. Sunstein (1996, s. 922) ukazuje, že „(sociální) role jsou doprovázeny širokou škálou zahrnutých a vyloučených důvodů k jednání. Ty mohou, ale nemusí být produktem práva, rozhodně jsou produktem sociálních norem⁶⁶“. Jinými slovy toto tvrzení znamená, že sociální role je omezena a stanovena sociálními normami, které sdílí každý člen společnosti a jež jsou považovány za samozřejmé. Jak bylo uvedeno výše, role juniorního manažera v personálním

⁶⁵ V pracovním kontextu je schopnost řešit problémy považována za jednu z klíčových schopností, kterou musí mít každý zaměstnanec ve firmě. Pouhý popis problému může být chápán jako vyhýbání se odpovědnosti nebo neschopnost.

⁶⁶ „(Social) roles are accompanied by a wide range of included and excluded reasons for action. These may or may not be a product of law; they are certainly a product of social norms.“

oddělení spočívá v manažování problémů, s nimiž se zaměstnanci setkávají na svém pracovišti, a manažer se musí zabývat hledáním řešení, aby je mohl efektivně eliminovat. Vytváří tak komunikační normy, jimiž je pouhý popis problému devalvován. Z pohledu CM16, podřízeného pracovníka personálního oddělení, se však informování o problému a jeho popis nemusí odchylovat od jeho sociokulturních a komunikačních norem, protože CM16 si může představovat, že osobou odpovědnou za nalezení řešení je manažer.⁶⁷

4.3 Jednoduchý management v nevyvážené komunikační situaci

Tato část se věnuje jednoduchému managementu v nevyvážené komunikační situaci. Na rozdíl od jednoduchého managementu ve vyvážené komunikační situaci, v níž jednoduchý management není omezen hierarchií mezi zaměstnanci, může nevyvážená komunikační situace ovlivňovat procesy jazykového managementu, nebo dokonce brzdit již jeho probíhající procesy. V následujících odstavcích představím soubor těchto případů a osvětlím proces jazykového managementu na pracovišti.

4.3.1 Jednoduchý management: Nepoužívání místního jazyka⁶⁸

První případ jednoduchého managementu probíhal v interakci mezi korejským manažerem (tj. KF15) a místním zaměstnancem (tj. CF32). V tomto případě KF15 a CF32 prohlížejí určité dokumenty napsané v místním jazyce (tj. v češtině), a přestože oba mají kompetence v českém jazyce, KF15 se vyhýbá mluvit česky, ale raději s CF32 mluví anglicky.

Případ 3 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)

1. KF15: ((jméno)), do you have time?

((jméno)), máte čas?

2. CF32: Yeah:

Ano.

3. KF15: I checked a document that you sent me yesterday. I: I found something odd.

⁶⁷ Reakce CM16 v 5. řádku (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce) tento předpoklad podporuje. Když KM21 naznačuje všimnutí si problému a ptá se na jeho řešení („Dobře, tak co dál?“ ve 4. řádku), CM21 vypadá zmateně („Co dál?“ v 5. řádku). Tím naráží na skutečnost, že CM21 nechápe záměr předchozího výroku KM21, neboť CM21 se kategorizuje jako podřízený pracovník, který má plnit příkazy manažerů, a KM21 jako manažer, který má najít řešení a zadat úkoly.

⁶⁸ Původní jazyk je čeština (horní řádek) a přeložený jazyk je angličtina (dolní řádek) v řádcích 4–5. KF15 označuje korejskou účastnici a CF32 označuje českou účastnici.

Kontrolovala jsem dokument, který jste mi včera poslala. Našla jsem něco divného.

4. CF32: You mean výkaz práce?

Myslíte na výkaz práce?

5. KF15: Yes. As you can see: this part. Here, popis činnosti. Do you think that it is enough?

It is too short. It should be more specific.

Ano. Jak vidíte v této části. Zde je popis činnosti. Myslíte si, že to stačí? Je příliš krátký. Měl by být konkrétnější.

6. CF32: Ok, then I will tell ((jméno)) that he should write longer and: more more in detail.

Dobře, pak řeknu ((jméno)), že by měl psát déle a podrobněji.

7. KF15: Thanks.

Děkuji.

V tomto příkladu KF15 začíná konverzaci v angličtině (tj. „((jméno)), do you have time?“ v řádku 1) a CF32 jí odpovídá anglicky (v řádku 2). Poté rozhovor pokračuje v angličtině (v řádcích 3–7), ale některá slova (tj. výkaz práce a popis činnosti v řádcích 4–5) jsou náhle použita v místním jazyce (tj. v češtině). Tento proces jazykového managementu je načrtnut v následném interview.

Případ 3 (z následného interview s KF15)⁶⁹

1. R: Aka yegihanungoedeheso yegizom halsuitso?

Můžeme mluvit o konverzaci mezi vámi a CF32?

2. KF15: Ne? Wheyo? ((smích))

Cože? Proč? ((smích))

3. R: Uhm, no checoo zalhazana, gunde whe checoo antsugo yongoro malhangoya?

Uhm, vím, že dobře umíš česky, ale proč jsi mluvila anglicky místo česky?

4. KF15: Ah: amuredo zega wonomini aninika silsuhalsudo itzanayo.

Aha, protože nejsem rodilý mluvčí češtiny a je možné, že dělám nějaké chyby.

5. R: Guromyon ande?

Byl to problém?

6. KF15: Zega managerinde guromyon andezo. Yezonenun checooro hetdaga silsuhanika eduri zom musihadoragoyo. Gureso checo oro zolte yegi anheyo.

⁶⁹ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

Já jsem tady manažerka, a proto se to nesmí stávat. Když jsem tu začala pracovat, mluvila jsem česky a dělala jsem nějaké chyby. Pak se mi čeští kolegové posmívali. Takže většinou raději nemluví česky.

7. R: Zaryogatunge checooro deitsodo da yongoro yegihe?

Tak nemluvíš česky, i když materiály jsou psané česky?

8. KF15: Ne: zaryonun Sangwan opzo, zegatsununge aninika. Desin zega malheyahaltena tsultenun muzogon yongoro heyo.

Ne. Materiály psané česky nejsou problém, protože jsem to nenapsala. Pokud však musím psát nebo mluvit, pak mluvím a píšu anglicky.

V tomto interview KF15 vysvětluje svou strategii jazykového managementu a důvody pro její využití na pracovišti. Jako pracovnice personálního oddělení má za úkol především shromažďovat výkazy práce od zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkon. Při plnění svého úkolu KF15 spolupracuje a komunikuje s místními kolegy jako kolegyně a spolupracovnice. Jako manažerka zodpovědná za řízení a hodnocení má zvláštní sociolingvistické normy, podle kterých by měla být respektována hierarchická struktura mezi zaměstnanci.⁷⁰ Posměšky místních zaměstnanců kvůli jazykovým chybám KM15 se však od těchto norem odchýlily, hodnotila je negativně a tento problém manažovala (tj. nepoužívala v práci češtinu, aby nesnižovala svou autoritu manažerky).

Tento příklad vykazuje „mnohotvárné jazykové, sociolingvistické a sociokulturní praktiky“ (Fairbrother, 2015b). Jde o termín, který „pokrývá širokou škálu praktik ve vícejazyčných interakcích, včetně hybridizace forem z různých systémů, pidginizace pravidel z jednoho konkrétního systému a úprav formy a obtížnosti na základě úsudku o jazykové kompetenci partnera⁷¹“ (tamtéž, s. 165). V našem případě se KF15 navzdory své dostatečné kompetenci v místním jazyce vyhýbá komunikaci s místními kolegy v češtině, resp. vytváří specifický způsob komunikace, který je hybridizací dvou jazykových kódů (tj. angličtiny

⁷⁰ Neustupný (1997) demonstruje, že interakce v cizím jazyce s sebou nese nejen jazykovou, ale také sociokulturní kompetenci, což je povědomí o mimojazykových praktikách a sociálních významech, které mohou ovlivňovat způsob vzájemné interakce. Zejména korejské mezinárodní společnosti považují hierarchickou strukturu mezi zaměstnanci za významnou, což může vycházet z konfucianismu, který předpokládá společnost na základě hierarchického systému.

⁷¹ „cover the broad range of practices in multilingual interactions, including the hybridization of forms from different systems, the pidginization of rules from one particular system, and adjustments of form and difficulty based on judgments of the proficiency of one’s interlocutor.“

a češtiny). Její strategie jazykového managementu se místním kolegům může zdát zvláštní nebo neefektivní, ale to jí umožňuje chránit si autoritu manažerky. Tento případ ukazuje, že se rozsah jazykového managementu neomezuje pouze na užívání jazyka a jazykové problémy, ale zahrnuje spíše celou řadu sociálních a kulturních problémů a jejich management.

4.3.2 Jednoduchý management: Preference písemných materiálů

Druhý případ jednoduchého managementu probíhal v interakci mezi korejským manažerem a juniorním českým pracovníkem. V tomto případě si juniorní český pracovník všímá odchylky od komunikačních norem (tj. používání angličtiny), hodnotí ji negativně a řeší ji managementem.

Případ 4 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)⁷²

1. CM19: Uhm: Mr. ((jméno)), do you do you have time?
Uhm, ((jméno)), máte čas?
2. KM11: Yeah.
Ano.
3. CM19: In the meeting, today morning, you: you said, uhm, (..) I have to write reports on something, right?
Na schůzce, dnešní ráno, řekl jste, že musím napsat zprávy o něčem, že?
4. KM11: Something? Don't you remember?
O něčem? To si nepamatujete?
5. CM19: Ah: sorry, sorry, it was too fast. Can you tell me again?
Ah, omlouvám se, ale bylo to moc rychlé. Můžete mi to říct znovu?
6. KM11: ((vzdechnutí)) Ok, first, you have to make a report on ((název oddělení)). Also, you have to check invoices from ((název oddělení)) and ((název oddělení)).
((vydechnutí)) Dobře, nejdřív musíte napsat zprávu o ((název oddělení)). Také musíte zkontrolovat faktury z ((název oddělení)) a ((název oddělení)).
7. CM19: Ah: ok ok. So: reports on ((název oddělení)): and: check what?
Ah, ok. Takže zprávy o ((název oddělení)). Ah, zkontrolovat co?
8. KM11: Invoices from ((název oddělení)) and ((název oddělení)).
Faktury z ((název oddělení)) a ((název oddělení)).

⁷² Původní jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). KM11 označuje korejského účastníka a CM19 označuje českého účastníka.

9. CM19: Ah: sorry, sorry. Ah, in (.) invoice? Or can you send me an email? It it will be better for me.

Aha, omlouvám se. Aha, faktury? Nebo můžete mi poslat e-mail? Bude to pro mě lepší.

10. KM11: Ok. I will.

Dobře, pošlu.

V tomto příkladu se CM19 dotazuje na úkoly, které mu byly zadány na schůzce (v řádku 3), a KM11 úkoly znovu vysvětluje (v řádku 6). Kvůli nedostatečné znalosti angličtiny však CM19 úkolům nerozumí (v řádcích 7 a 9) a žádá KM11, aby ohledně úkolů napsal e-mail (v řádku 9). Po této interakci jsem s CM19 provedl následný interview.

Případ 4 (z následného interview)⁷³

1. R: Práce je vždycky těžká, že?
2. CM19: ((smích)) No. To je.
3. R: Ale, proč zrovna e-mail? Už ((jméno)) řekl všechno.
4. CM19: No, je to prostě moje chyba, ale nemohl jsem rozumět, co říkal ((jméno)).
5. R: Aha, asi máte problém s angličtinou? Nebo obecně s komunikací s Korejcem?
6. CM19: No, já tak dobře neumím anglicky a tohle mi dělá celkem jako problémy.
7. R: Aha, takže máte radši spíše e-mailovou komunikaci, než komunikaci tváří v tvář.
8. CM19: No, protože, za prvé, pokud je to text, budu mít na to čas, když něčemu nerozumím, můžu číst znovu, hledat nějaká slovíčka ve slovníku. no, je to snadný. Ale když třeba ((jméno)) říkal něco, já tomu nerozumím, jako jazykově jo? Tak se musím zase doptávat, co máme dělat a jaký jsou termíny, ah, ah, a tak dále, no. Ale nemám čas. Nemám čas na to, abych se doptával. Takže, musím říct, že je to efektivní řešení. Za druhé, ((jméno)) je náš manažer. Já vím, že má prostě spoustu prací a já jako jeho podřízenej nechci ho obtěžovat.

V tomto interview CM19 vysvětluje svou strategii jazykového managementu v práci. Jako juniorní pracovník personálního oddělení má na starosti podporu rozvoje zaměstnanců a vytváření bezpečného pracovního prostředí. Při plnění svých pracovních povinností CM19 neustále komunikuje s KM11, který má na starosti řízení všech úkolů personálního oddělení a zadává mu úkoly. CM19 si však všimá odchylky od komunikačních norem, že nepochopil úkoly zadané na předchozí schůzce (v řádku 3 ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce),

⁷³ R označuje výzkumníka.

hodnotí ji negativně (v řádce 4 z následného interview) a povšimnutou odchylku řeší (tj. vyžaduje shrnutí úkolů prostřednictvím e-mailu). Důvody využití této strategie jsou odhaleny v následném interview.

Prvním možným důvodem je tendence využívat „strategii po interakci“. Jak bylo objasněno v kapitole 2, tento termín označuje proces řízení prováděný po interakci. V našem případě si CM19 všimá odchylky, že nerozuměl tomu, jaké úkoly mu byly zadány na předchozím meetingu, ale v probíhající interakci (tj. na předchozím meetingu) tento problém nemohl řešit, protože jeho zdrojem byly jeho nedostatečné jazykové znalosti, které v dané situaci nebylo možné řešit. V rámci návrhu úpravy tedy CM19 požaduje shrnutí zadaných úkolů prostřednictvím e-mailu, aby měl dostatek času na opětovné přečtení textu a nalezení slov, kterým nerozumí (v řádce 8 z následného interview).

Druhým možným důvodem je kategorizace členství mezi CM19 a KM11. Jak bylo stručně objasněno v kapitole 2, jako sociální aktéři vědomě, či dokonce nevědomě kategorizujeme sebe i ostatní a na základě této kategorizace „děláme sociální akce“ a „chováme se“ způsobem, o němž předpokládáme, že mu ostatní rozumí, a jímž je naše sociální jednání legitimizováno. V našem případě CM19 navzdory jiným možným řešením (např. opakovanému dotazování se na jeho úkoly) řešil problém způsobem, který nezasahoval do času nadřazeného, protože se CM19 kategorizoval jako podřízený, který má v hierarchické struktuře firmy nízké postavení a u něhož se nepředpokládá, že by nadřazenému překážel v jeho činnosti (v řádce 8 z následného interview). Lze tedy předpokládat, že jeho sociální role ve firmě (tj. podřízený pracovník) mohla ovlivňovat fázi „plánování návrhu úpravy“, a proto postupoval v procesu jazykového managementu tak, aby se KM11 necítil být požadavkem CM19 brzděn.

4.4 Organizovaný management v Nexen Tire v České republice

V této části představím organizovaný management ve společnosti Nexen Tire. Oproti jednoduchému managementu tento typ management neomezuje svůj rozměr řešení problémů na průběžnou interakci, ale na základě nashromážděných dat a zkušeností s různými problémy souvisejícími s užíváním jazyka, s nimiž se zaměstnanci denně setkávají, se organizovaný management orientuje na systematictější řešení jazykových problémů. Jde např. o jazykové politiky a je plánován a stanovován jazykovými experty nebo agenty s autoritou (např. pracovníky personálního oddělení). V této části bude zkoumán soubor organizovaného

managementu společnosti Nexen Tire na základě terénních poznámek⁷⁴ a řady rozhovorů s vedoucím pracovníkem personálního oddělení.

4.4.1 Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci

V této části bude zkoumán organizovaný management v rozvíjejícím se/lokálně adaptivním podniku. Jak bylo uvedeno v kapitole 3, společnost Nexen Tire zahájila činnost v České republice v polovině roku 2019 a má zahraniční výrobní závody pouze ve dvou zemích (tj. v Číně a v České republice). Lze tedy logicky předpokládat, že tato společnost nemá dostatečné zkušenosti a know-how v oblasti mezinárodního podnikání ve srovnání s ostatními výzkumnými subjekty zařazenými do kategorie „etablované“. V této části se budu zabývat zaměstnaneckou politikou, politikou povýšení a jazykovou politikou, která se obecně vztahuje na zaměstnance jako skupinová politika (tj. skupinová politika vztahující se na daný výzkumný subjekt). V následujících odstavcích představím soubor těchto případů a nastíním proces jazykového managementu.

4.4.1.1 Organizovaný management: Zaměstnanecké politiky

První případ organizovaného managementu ve společnosti Nexen Tire představuje zaměstnaneckou politiku. V této části budu na základě terénních poznámek a polostrukturovaných rozhovorů s manažerem personálního oddělení zkoumat, jak jsou tyto politiky stanoveny a manažovány z hlediska jazykové kompetence uchazečů o zaměstnání.

Případ 5 (z polostrukturovaného rozhovoru)⁷⁵

1. R: Uhm: cheyong zedoedeheso solmyonghezusilsu itsulkayo? Onowa gwanryonden bubuniyo.

Uhm, můžete vysvětlit svou zaměstnaneckou politiku týkající se jazykových znalostí uchazečů o zaměstnání?

2. KM29: Ah: ne. Zohi hwesaesonun cheyongulhalte Toeic, Toeic speaking level, hogun OPIcgul bogoitsoyo. Toeicun 700zom isangigo speakingun level 6 isangigo OPIcun IM (Intermediate Mid) level isangioyadeyo.

⁷⁴ Jak bylo objasněno v kapitole 3, personální oddělení kontrolovalo všechna data získaná z terénního výzkumu a použití dat z fotodokumentace vnitřních předpisů společnosti bylo zamítnuto, protože obsahuje citlivé informace týkající se procesu zaměstnání a povýšení. Získal jsem však souhlas s použitím svých terénních poznámek.

⁷⁵ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a jazyk překladu je čeština (dolní řádek). KM29 označuje korejského účastníka a R označuje výzkumníka.

Ah, ano. Základními podmínkami pro uchazeče o zaměstnání jsou skóre Toeic⁷⁶, Toeic speaking a OPIc. Pokud jde o skóre Toeic, uchazeči by měli mít skóre vyšší než 700, a pokud jde o úroveň testu Toeic speaking, měla by být vyšší než úroveň 6, a úroveň OPIc⁷⁷ by měla být vyšší než OPIc IM.

3. R: Guge yogi checoeitnun zigwondulhantedo hedangidenayo?

Vztahují se tyto podmínky na české uchazeče o zaměstnání?

4. KM29: Ah, gugonun zikgunetara daruzo. Hyonzi gongzang inonun gurongo pilryoopgu, office inonun guroke popzo.

Ah, to záleží na pracovní pozici. Dělníci v továrně nemusí mít takové jazykové znalosti, ale pokud jde o pracovníky v kanceláři, platí to pro ně.

5. R: Gurokunyo. Gurom yongo malgonun darun onoe dehan guronge itsulkayo?

Chápu. Existují tedy ještě nějaké další jazykové kompetence, které jsou preferovány?

6. KM29: Asidasipi, zohinun checoe itgitemune, checooro sotongul halsuitnun zigwonul popzo. Gureso oede checoogwa zolopseng durina karlde hangugogwaesodo cheyongul hetsoyo.

Jak možná víte, vzhledem k tomu, že jsme v České republice, preferujeme zaměstnance, kteří jsou schopni komunikovat s místními zaměstnanci. Zaměstnali jsme tedy absolventy katedry českých a slovenských studií Hankuk University of Foreign Studies a absolventy katedry koreanistiky Univerzity Karlovy.

7. R: Oezo?

Proč?

8. KM29: Amuredo, ilhaltenun communicationi zungyohande, zohi zuze osinun bunduri yongorulhedo 100 % wanbyokhaziango, i: hyonzihwaga denunde itsoso hyonzi onoro sotonghanunge zungyohazo.

Protože komunikace je pro naše podnikání rozhodujícím faktorem, ale i když expatriati z ústředí mluví anglicky, nejsou stoprocentně dokonalí, a navíc je pro lokalizaci klíčové komunikovat v místním jazyce.

V tomto interview KM29 vysvětluje, že společnost Nexen Tire má jasná kritéria pro jazykovou kompetenci uchazečů o zaměstnání. Jedná se o výsledky tří typů testů z angličtiny

⁷⁶ Toeic (Test of English for International Communication) je test znalostí angličtiny pro nerodilé mluvčí.

⁷⁷ OPIc (Oral Proficiency Interview – computer) označuje typ testu znalosti angličtiny, který byl vyvinut v roce 2006.

(tj. Toeic, Toeic speaking test a OPIc) a platí i pro místní uchazeče o zaměstnání. V inzerátech na pracovní místa je to výslovně uvedeno takto:

Obrázek 4: Inzerát společnosti Nexen Tire v České republice⁷⁸

Co od vás očekáváme:	Co od vás očekáváme
<ul style="list-style-type: none"> > 2 roky zkušeností s OEM (Tier 1) > Znalosti s IATF16949, VDA 6.3/6.5 a AIAG > Orientace v CSR > Zkušenosti s PPAP, APQP, 8D, Ishikawa, 5Why, FTA a další > Výhodou je znalost se zákazníkem B2B AJ- B2 > Proaktivní, komunikativní osobnost > Ochotný cestovat > základní znalost řízení způsobilosti podmínkou > znalost SPC výhodou 	<ul style="list-style-type: none"> > VŠ vzdělání > Zkušenost se spoluprací s úřady a státními institucemi > Zkušenost ze státní správy a/nebo mediálního prostředí výhodou > Zkušenosti s investičními pobídkami > Komunikační schopnosti slovem i písmem v češtině včetně znalosti gramatiky (vytváření tiskových zpráv) Dobrou znalost anglického jazyka slovem i písmem > Velmi dobré prezentační dovednosti > Zkušenosti s investičními pobídkami > Schopnost vyjednávat a navazovat kontakt s partnery třetích stran (státní správa, média aj.) > Odolnost vůči krizovým situacím > Samostatnost > Životopis zasílejte v české i anglické verzi

Tyto dva inzeráty představují řadu požadavků na dvě pracovní pozice. Inzerát vlevo je na pozici specialisty pro operační prostředí a inzerát vpravo je na pozici specialisty pro vnější vztahy. Navzdory rozdílným pracovním pozicím a úkolům společnost Nexen Tire požaduje, aby měli uchazeči dostatečnou kompetenci v angličtině. Důvodem je, že tyto dvě pracovní pozice jsou manažerské a potenciální zaměstnanci budou muset spolupracovat s korejskými manažery ve stejném oddělení. Nicméně se také ukázalo, že společnost Nexen Tire nevyžaduje na většině pracovních pozic znalost angličtiny.⁷⁹

Obrázek 5: Inzeráty společnosti Nexen Tire v České republice 2

Co od vás očekáváme	Co od vás očekáváme
<ul style="list-style-type: none"> Pečlivost (budete sepisovat přichozí materiál, není prostor pro chyby) Spolehlivost (budete plnit svěřené úkoly a zodpovídat se svému nadřízenému) Samostatnost (cílem je začínat a končit směnu s prázdnou plochou a zásobenou výrobou) Ochotu učit se novým věcem (nejsme standardní sklad, ovládáme dopravníky a různé panely) Aktivní přístup, komunikativní a nekonfliktní osobnost Praxe s VZV nutná (hodně naučíme, ale základy s manipulační technikou již musí být) Dodržování BOZP na pracovišti Dodržování principů FIFO 	<ul style="list-style-type: none"> > Středoškolské vzdělání/SOU (maturita/výuční list) > Základní znalost práce s MS Office (Excel - tabulky, grafy) > Logické uvažování > Zodpovědný přístup a pečlivost > Technické a analytické myšlení > Aktivní přístup při řešení problémů > Důslednost, flexibilitu > Fyzická zdatnost > Vlastní doprava do zaměstnání

⁷⁸ Tyto inzeráty jsou zveřejněny na oficiálních internetových stránkách společnosti Nexen Tire (<http://www.nexentire.com/cz>).

⁷⁹ Z 9 pracovních inzerátů znalost angličtiny vyžadují pouze tyto dvě pozice.

Na těchto obrázcích můžeme pozorovat soubor požadavků na pozici operátora skladu surovin (vlevo) a operátora výzkumu a vývoje (vpravo). U obou pozic jsou požadovány podmínky související s prací (např. praxe v daném oboru), ale jazykové podmínky nejsou uvedeny. Jako důvod je v polostrukturovaném rozhovoru zmíněno, že místní zaměstnanci s dostatečnou znalostí angličtiny jsou ve většině případů lépe odměňováni. Nexen Tire tedy za účelem snížení výplaty mezd pro zaměstnance přijímá korejské zaměstnance, kteří mají kompetence v místním jazyce, tedy češtině, a pověřuje je manažováním místních zaměstnanců a spoluprací s korejskými expatriaty, kteří český jazyk neovládají.

4.4.1.2 Organizovaný management: Politiky povýšení (Promotion policies)

Druhý případ organizovaného managementu zkoumá politiky povýšení. V této části nastíním na základě dat z terénních poznámek a polostrukturovaných rozhovorů s manažerem personálního oddělení, jak jsou tyto politiky stanoveny a manažovány z hlediska jazykové kompetence zaměstnanců.

Případ 6 (z polostrukturovaného rozhovoru)⁸⁰

1. R: Hoksi, sungzin jongchegegedhesodo seolmyonghezusilsu itnayo? Onowa gwanryondesoyo.

Mohl byste vysvětlit vaše podmínky povýšení týkající se jazykových znalostí?

2. KM29: Uhm: Onre bonsazongchegun, sungzin sihombolte yongo zomsu gatungorul neyadenunde, yogisonun sasil zogum dallayo. Yogiga yongo sihomi chilsuitnun zangsodo manchiango, to bisayo. Gureso yongonun sasil sihomzomsunun opgo, silzogizo. Onoga andemyon silzokdo annaonika.

Uhm, v našem ústředí jsou určité podmínky pro povýšení, jednou z nich je výsledek zkoušek z angličtiny. U nás je však situace jiná. V této zemi je míst na zkoušky málo a poplatek za zkoušku je drahý. Naše společnost v České republice tedy žádné podmínky týkající se jazyka nevyžaduje, ale pracovní výkon uchazečů považujeme za významný. Bez znalosti angličtiny však může být jejich výkon slabý

3. R: Aha.

Aha.

4. KM29: Gurochanayo. Irulhalyomyon mali tongheyadenunde, gugegopsumyon silzogi annaozo.

Jak asi víte, pokud nedokážete komunikovat s kolegy, váš pracovní výkon bude špatný.

⁸⁰ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

5. R: Gurom, onobodanun silzoringayo?

Je tedy pracovní výkon významnější než jazyková kompetence?

6. KM29: Uhm: guzi tazizamyon silzoginde, dugenun taro sengakhalsu opsoyo.

Uhm, pokud to chcete říct, pak ano. Nicméně výkon a jazykové znalosti nelze od sebe oddělovat.

V tomto rozhovoru KM29 zohledňuje politiku povýšení týkající se jazykových znalostí uchazečů o povýšení. V řádku 2 uvádí, že ústředí má určité jazykové podmínky pro povýšení, ale pro Nexen Tire v České republice to neplatí ze socioekonomických důvodů (tj. míst na zkoušky je málo a poplatek za zkoušku je drahý). Neznamená to, že by firma devalvovala význam jazykových znalostí nebo že by komunikační problémy u zaměstnanců nebyly považovány za odchylky od norem, spíše jsou povšimnuté odchylky hodnoceny negativně, ale proces jazykového managementu dále nepokračuje.

Za zmínku však stojí, že Nexen Tire v České republice vnímá, že pracovní výkon zaměstnanců a jazyková kompetence jsou neoddělitelné. Peltokorpi a Pudelko (2021) demonstrují, že jazyková dovednost expatriátů a místních zaměstnanců (tj. znalost jazyka hostitelské země nebo znalost společného jazyka) ovlivňuje proces kategorizace do vnitroskupinové (in group) nebo vněskupinové (out-group) a to může vést k pozitivním, nebo negativním výsledkům v souvislosti s prací. Jinými slovy, komunikace a sdílení znalostí mezi zaměstnanci hrají zásadní roli při vytváření důvěry a spolupráce a přímo se promítají do výkonnosti zaměstnanců. V našem případě se zdá, že společnost Nexen Tire v České republice vnímá důležitost jazykových znalostí a považuje je za základní kámen dobrého výkonu zaměstnanců, který následně vede k povýšení.

4.4.1.3 Organizovaný management: Jazyková politika

Třetí případ organizovaného managementu zkoumá jazykové politiky. V této části osvětlím, jak jsou tyto politiky stanoveny a manažovány a jak jsou uplatňovány ve skutečné jazykové praxi na základě fotodokumentace a rozhovorů s personálním manažerem.

Případ 7 (z polostrukturovaného rozhovoru)⁸¹

1. R: Hoesa negue ono gwanryondenge itnayo?

Existují ve stanovách společnosti nějaké politiky týkající se jazyků?

⁸¹ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

2. KM29: Uhm, choume zohiga checoe zinchulhetsultenun, anjongwanri gyuzongina, bisangyonrakmang gatungo mandulte gosengul zom heso gwanryon gyuzongi sengyotsoyo.
Uhm, když jsme zde zahájili provoz, bylo obtížné spravovat bezpečnostní kontrolní značky a soubory sítě nouzových kontaktů. Proto jsme stanovili politiky týkající se této problematiky.
3. R: Mozo?
Co to bylo?
4. KM29: Choumenun da yongoro hetnunde, zuzewonduri hangugorodo hedallago heso hetdoni, bonyogbika nomu nawaso, office bulro daruge heyo.
Zpočátku jsme každou ceduli a dokument týkající se sítě nouzových kontaktů překládali do angličtiny, ale někteří korejští expatriati si na to stěžovali. Přeložili jsme je tedy i do korejštiny, ale zjistili jsme, že poplatky za překlady jsou velmi drahé. Překládáme tedy cedule a dokumenty podle toho, kde by byly vyvěšeny.
5. R: Otokeyo?
Jak se to dělá?
6. KM29: Checoindulman itnun officenun yongoro hago, hangugini itnun officeman taro hangugorang tsoyo.
V kanceláři, kde pracují pouze místní zaměstnanci, se každý nápis a dokument překládá do angličtiny, v kanceláři, kde pracují korejští expatriati, je překládáme do korejštiny.

V tomto rozhovoru KM29 objasňuje jednu z jazykových politik (tj. volbu jazyka pro bezpečnostní značky a dokumenty týkající se sítě nouzových kontaktů) a popisuje, jak je stanovena a manažována ve skutečné praxi. Podívejme se na příklady těchto značek, abychom ilustrovali skutečné uplatňování této politiky.

Obrázek 6: Bezpečnostní kontrolní značky⁸²



Příklady ukazují, jak je stanovena a uplatňována jazyková politika týkající se volby jazyka v bezpečnostních kontrolních značkách, jež mají zajišťovat bezpečné pracovní prostředí, které umožňuje zaměstnancům uvědomovat si potenciální nebezpečí a vyhýbat se možným rizikům. Kromě toho zabraňuje potenciálním problémům, které by mohly být překážkou obchodních cílů společnosti (např. zpoždění ve výrobě). Z hlediska vedení podniku je tedy důležité, aby každý zaměstnanec tyto značky znal, a volba jejich jazyka se stává cílem jazykového managementu.

Jak však uvádí KM29 v řádce 4, překlady bezpečnostních kontrolních značek a dokumentů týkajících se sítě nouzových kontaktů do dvou jazyků jsou finančně náročné, a proto musela společnost Nexen Tire v České republice řešit otázky překladů na základě rozpočtů na překlady a efektivity. V důsledku toho se překlady do dvou jazyků staly odchylkou od socioekonomických norem, byly hodnoceny negativně a následně byl naplánován a realizován návrh úpravy (tj. překlady do korejštiny pro kancelář, ve které spolupracují

⁸² Původní jazyky vpravo jsou čeština (horní řádek a levá strana) a korejštiny (dolní řádek a pravá strana). Obsahem cedulí jsou „nouzová skříň“, „nosítka“, „sorpční rohože“, „sypký sorbent“, „voda“, „megafon“, „baterie“, „svítilny“, „reflektory“ a „voda“.

korejští a čeští zaměstnanci, a překlady do angličtiny, přesněji řečeno minimální překlady do angličtiny⁸³ pro kancelář, ve které pracují pouze čeští zaměstnanci).

Tento příklad potvrzuje, že organizovaný management je složitý a systematický a jeho procesy ovlivňuje řada faktorů. Volba jazyka ve znacích se stala odchylkou od společenských a komunikačních norem, ale její úprava byla navržena a realizována na základě socioekonomických norem. Z toho vyplývá, že na rozdíl od jednoduchého managementu uplatňujícího se v konkrétním diskurzu může organizovaný management v podnikatelském kontextu upřednostňovat socioekonomické normy, a to zejména ve fázích navrhování úpravy a jejího realizování, neboť podnik směřuje k finančnímu zisku a usiluje o snížení nákladů na řízení.

4.4.2 Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci

Tato kapitola se bude zabývat případy organizovaného managementu v nevyvážené komunikační situaci. Na rozdíl od organizovaného managementu ve vyvážené komunikační situaci, který se zase týká vněskupinových strategií (out-group strategies) či politik managementu, představím v následujících odstavcích jazykové politiky či praktické strategie managementu pro situace, v nichž vzniká komunikace mezi ústředím a zahraničními pobočkami (tj. Nexen Tire v České republice).

4.4.2.1 Organizovaný management: Vyloučení místních zaměstnanců z jednání s ústředím

První případ organizovaného managementu představuje jednu z jazykových politik uplatňovaných v komunikační situaci mezi ústředím a společností Nexen Tire v České republice. Nexen Tire jako první výrobní závod v Evropě neustále vede schůzky s ústředím a informuje o významných problémech týkajících se provozu. V této části se budu zabývat tím, jak je tato politika stanovena a uplatňována, a to na základě dat z rozhovorů s personálním manažerem.

⁸³ V jiném polostrukturovaném rozhovoru KM29 uvedl, že poplatky za překlad se vypočítávají na základě počtu slov, a aby se poplatky snížily, společnost Nexen Tire v České republice požadovala překlad v minimálním rozsahu.

Případ 8 (z polostrukturovaného rozhovoru)⁸⁴

1. R: Hoksi: bonsarang communication haltenun oton ono zongchegi itnayo?
Existuje nějaká politika týkající se komunikace s ústředím?
2. KM29: Uhm: gurongon taki opnunde: (..) ah, gugonun itsoyo. Bonsarang zongyu meetingi itsumyon hanguk managerdulman chamyorul heyo.
Uhm, takové politiky nemáme, ale, ah, je tu jedna. Když máme schůzku s ústředím, účastní se jí pouze korejští manažeři.
3. R: Wheyo?
Proč?
4. KM29: Uhm, amuredo bonsa nopusinbunduri zohihante gwansimun manunde, onoga andeso pyonhage hasiryogo hanguk managerman durogayo.
Uhm, protože lidé ve vysokých pozicích z ústředí o nás mají obrovský zájem, ale problém je jazyk. Proto chtějí komunikovat prostě jenom s korejskými manažery.
5. R: Checo managerga itnundedoyo?
I když máte české manažery?
6. KM29: Ne, botong hwasanguro hanunde, checo managerdurun anbulroyo.
Obvykle s nimi komunikujeme prostřednictvím videokonference, ale čeští manažeři jsou vyloučeni.

V tomto rozhovoru KM29 objasňuje jazykovou politiku týkající se komunikace s ústředím. V řádku 2 výslovně uvádí, že do komunikace s ústředím jsou zapojeni pouze korejští manažeři. Důvodem je, že lidé na vysokých pozicích v ústředí nemají dostatečné kompetence v cizích jazycích (v řádku 4) a dávají přednost komunikaci ve svém rodném jazyce. Proto lze logicky předpokládat, že užívání angličtiny na jednání se alespoň z jejich pohledu odchyluje od komunikačních norem, je hodnoceno negativně a je plánován a realizován návrh úpravy (tj. vyloučení českých manažerů).

Tato jazyková politika však vede k neočekávaným důsledkům snižujícím efektivitu práce korejských manažerů. Vzhledem k tomu, že schůzky s ústředím, na nichž se projednávají klíčové otázky a přijímají zásadní rozhodnutí, se účastní pouze korejští manažeři z Nexen Tire v České republice, a proto je nutné celý obsah schůzky shrnout a znovu sdílet s českými manažery. Tento neefektivní způsob sdílení znalostí je u korejských manažerů vnímán jako odchylka od socioekonomických norem (tj. snižování efektivitu práce). Čeští manažeři navíc

⁸⁴ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

tento způsob sdílení znalostí vnímají jako odchylku od společenských norem, kdy jejich názory nejsou reflektovány při projednávání klíčových otázek a přijímání zásadních rozhodnutí, a proto se tato jazyková politika opět stává předmětem nového jazykového managementu.

Tento příklad ukazuje, že cyklus jazykového managementu v pracovním kontextu může probíhat v opačném pořadí, než jak ukazuje Nekvapil (2012) (tj. mikro → makro → mikro). Na rozdíl od situací, kdy se běžní uživatelé jazyka setkávají s určitými interakčními problémy, žádají jazykovou instituci o jejich řešení a přijímají to řešení, jež v kontextech souvisejících s prací, agenti s autoritou (např. manažeři personálního oddělení nebo hlavní manažer zahraniční pobočky) občas stanovují jazykové politiky, aniž by brali v úvahu skutečnou jazykovou praxi zaměstnanců, a chtějí, aby zaměstnanci tyto politiky dodržovali. Důsledkem však může být negativní zpětná vazba od skutečných uživatelů jazyka a na jejím základě mohou být tyto politiky revidovány, nebo dokonce mohou být vytvořeny politiky nové. Lze tedy tvrdit, že cyklus jazykového managementu v pracovním kontextu může být „makro“ → „mikro“ → „makro“.

4.4.2.2 Organizovaný management: Jazyk ve zprávách

Druhý případ organizovaného řízení zkoumá volbu jazyka v síti reportů mezi ústředím a Nexen Tire v České republice. Nexen Tire v České republice jako zahraniční výrobní závod měsíčně reportuje výrobní normy a svou skutečnou výrobu. V sítích reportů se volba jazyka často stává cílem jazykového managementu. V této části se budu zabývat tím, jak ústředí a společnost Nexen Tire v České republice manažují volbu jazyka ve výkazech a jak jsou tyto politiky stanoveny na základě dat z rozhovorů s manažerem, který má na starosti podávání reportů do ústředí.

Případ 9 (z polostrukturovaného rozhovoru)⁸⁵

1. R: Hoksi: bonsae bogohalte otonsiguro denunzi alryozulsu itso?

Můžeš vysvětlit metody podávání výkazů?

2. KM31: Otongo?

Jako co?

3. R: Oton onoro bogohanunzi.

Něco, co souvisí s jazykem.

4. KM31: Uhm, urinun da hangulro hazi. Bona saramduri yongorul zal mothe.

⁸⁵ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

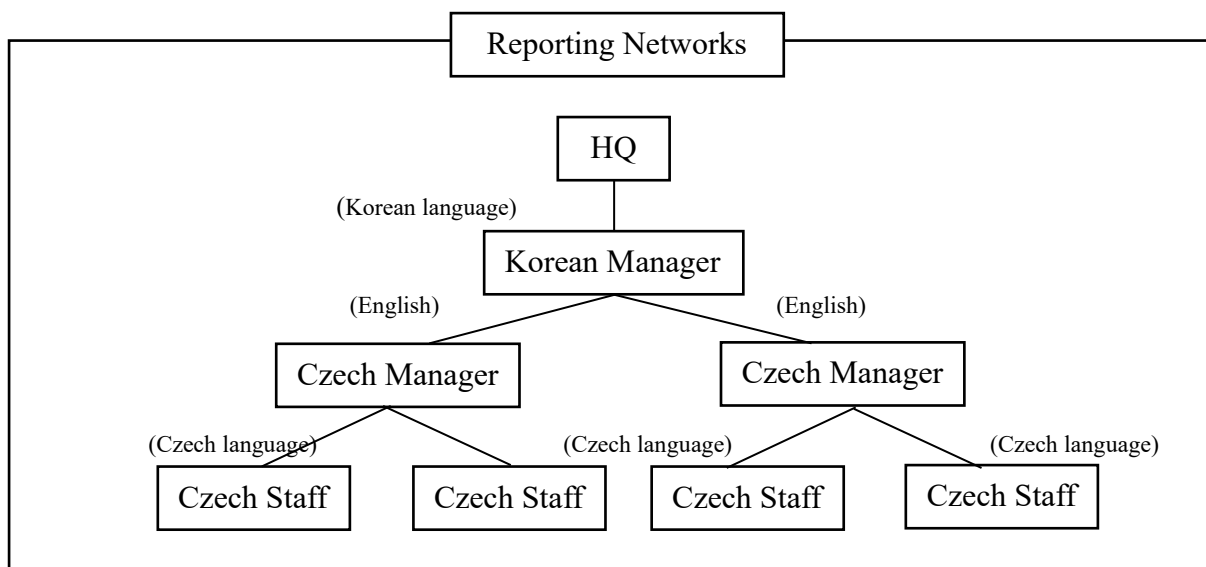
Uhm, reportujeme v korejštině. Lidé z ústředí neumí dobře anglicky.

5. R: Gure? Gurom checo managerdul bogosorul da chuihap heso hangulro hanungoya?
Aha? Tedy shrnuješ každou zprávu od českých manažerů a překládáš ji do korejštiny?
6. KM31: Ung. Gunde manager gubdurun da yongorul heso checo oroden bogorul zonghapheso yongoro bakugo, uriga hangulro dasi hanungozi.
Ano, ale pokud jsou čeští zaměstnanci v manažerské pozici, to znamená, že umí dobře anglicky. Většinou čeští manažeři shromažďují a shrnují zprávy od místních podřízených zaměstnanců a překládají je do angličtiny. Já je pak překládám do korejštiny.
7. R: Guge gyuzongiya? Hangugoro boneyahanunge?
Je to oficiální politika? Mám na mysli ten překlad do korejštiny.
8. KM31: Gyuzonginzinun zal morugetnunde, botong teamzangnimduri guroke harago hasyo.
Nemám tušení, ale vyšší manažeři nás k tomu obvykle nutí.

V tomto rozhovoru KM31 popisuje jazykové politiky týkající se sítí reportů mezi ústředím a zahraničním výrobním závodem. Nexen Tire v České republice jako rozvíjející se společnost nestanovuje pevnou jazykovou politiku pro reportování, resp. tato politika není oficiálně stanovena a sdílena mezi zaměstnanci. Nicméně obecná praxe (tj. reporty pro ústředí by měly být psány v korejštině) je sdílena a užívána korejskými manažery odpovědnými za reporty a čeští manažeři spolupracují s korejskými manažery, aby tuto praxi dodržovali.

Za pozornost stojí, že tato obecná praxe není jednoduchá a *ad hoc*, ale pevně systematizovaná. Jak ukazuje obrázek 7, čeští manažeři shromažďují zprávy od českých zaměstnanců v českém jazyce a překládají je do angličtiny. Korejský manažer, který má na starosti podávání reportů do ústředí, pak shromažďuje a shrnuje základní problémy a překládá je do korejštiny. Tento systém ukazuje, že obecná jazyková strategie (tj. shromažďování a překládání zpráv od podřízených, aby jim nadřízení rozuměli) může být využívána a sdílena mezi zaměstnanci a může se stát tichým systémem, z něhož může vzniknout zdroj organizovaného managementu.

Obrázek 7: Systematizovaná jazyková praxe ve výkaznictví



4.5 Shrnutí

Tato kapitola zkoumala případy jednoduchého a organizovaného managementu v rozvíjející se/lokálně adaptivní společnosti Nexen Tire v České republice. V této společnosti zaměstnanci využívají různé strategie jednoduchého managementu a know-how a manažují své užívání jazyka v souladu s jazykovou politikou stanovenou společností, aby dosáhli svých ekonomických cílů.

V oddíle 4.2 jsme se zabývali jednoduchým managementem ve vyvážené komunikační situaci, v níž neexistuje hierarchie mezi partnery, a proto proces jazykového managementu není nijak omezen. V případě 1 jsme zjistili, že jazykový management v pracovních kontextech nevzniká pouze na základě komunikačních a jazykových norem, ale může probíhat na základě řady dalších norem a zájmů, jako jsou sociokulturní, respektive firemně-kulturní normy a ochrana statusu manažera. V případě 2 jsme pozorovali, že sociální role uživatelů jazyka mohou diferencovat socioekonomické a komunikační normy, a to může vést k procesu jazykového managementu. Jak ukazuje Sunstein (1996), sociální role je omezena a stanovena sociálními normami, a aby uživatelé jazyka dali smysl svému sociálnímu chování a sociální pozici, manažují své užívání jazyka.

V oddíle 4.3 jsme se věnovali dvěma případům jednoduchého managementu v nevyvážené komunikační situaci, kdy hierarchie mezi partnery může proces jazykového managementu ztížit, nebo dokonce zastavit. Případ 3 ukázal, že strategie jazykového managementu může být využita za účelem ochrany autority v hierarchické struktuře, a případ 4 zdůraznil, že členská kategorizace mezi interlokutory odvozená z této hierarchie může

omezovat proces jazykového managementu. V této studii kategorizace „podřízený“ versus „nadřízený“ překáží přímému managementu komunikačních problémů (např. přímému dotazování se na to, čemu jeden z partnerů nerozumí) a nutí uživatele jazyka manažovat své užívání jazyka určitým způsobem.

V oddíle 4.4 jsme byli svědky řady jazykových politik, jako jsou zaměstnanecká politika, politika povýšení a jazyková politika. V části 4.4.1 jsme si ukázali politiky související s jazykem ve vyvážené komunikační situaci (tj. politiky uvnitř skupiny). Příklad 5 představil, že lokálně adaptivní firma nemusí vyžadovat znalost angličtiny jako kritérium pro nábor, protože Nexen Tire v České republice usiluje o lokalizaci svého podnikání a místní zaměstnanci s dostatečnou znalostí angličtiny jsou ve většině případů výše odměňováni. Tento případ potvrdil, že socioekonomické faktory mohou zásadním způsobem ovlivňovat přizpůsobení organizovaného managementu, protože cílem společnosti je maximalizovat finanční zisk a minimalizovat provozní náklady. Příklad 6 ukázal, že mezinárodní společnosti mohou vnímat důležitost jazykových znalostí a považovat je za základní kámen dobrého výkonu zaměstnanců, což následně vede k povýšení. V případě 7 jsme pozorovali, že v organizovaném managementu v kontextech souvisejících s prací může podnik upřednostňovat socioekonomické normy, a to zejména ve fázích navrhování úpravy a jejího realizování, a procesy jazykového managementu, které jsou v rozporu s těmito normami, mohou být omezovány, a dokonce nahrazovány jinými návrhy úprav. Kapitola 4.4.2 osvětlila jazykové politiky v nevyvážené komunikační situaci (tj. politiky out-group). Příklad 8 odhalil, že agenti s autoritou (např. manažeři personálního oddělení nebo hlavní manažer zahraniční pobočky) mohou občas stanovit jazykové politiky bez ohledu na skutečnou jazykovou praxi zaměstnanců a chtít, aby zaměstnanci tyto politiky dodržovali. Tyto politiky však často získávají negativní zpětnou vazbu od skutečných uživatelů jazyka na pracovišti a mohou být revidovány, nebo dokonce mohou být stanoveny nové. Příklad 9 osvětlil, že agenti s autoritou a mocí mohou iniciovat proces jazykového managementu (nebo stanovit politiku související s jazykem), který je pro zahraniční pobočky zbytečný. V našem případě používají manažeři společnosti Nexen Tire v České republice navzdory dostatečným kompetencím v angličtině i místním jazyce systém dvojího překladu v sítích reportů (např. první překlad z češtiny do angličtiny a druhý překlad z angličtiny do korejštiny), což lze vnímat jako odchylku od socioekonomických norem (tj. efektivity práce) a problém. Navíc je třeba si uvědomit, že využívání sociálně sdílených znalostí (commonsense knowledge) mezi uživateli jazyka nebo obecné jazykové praxe v interakcích nejsou jednoduché a ad hoc, ale mohou být pevně systematizovány a mohou se stát zdrojem nových jazykových politik.

5 Jazykový management v ECP

5.1 Úvod

Tato kapitola se zaměřuje na jazykový management, který využívá globální logistická společnost ECP. Jak již bylo představeno v kapitole 3, tato firma je zařazena do kategorie rozvíjející se/globálně integrovaná společnost. V současné době má 134 zaměstnanců – z toho 1 korejský majitel a 3 korejští zaměstnanci zastávají manažerské pozice.⁸⁶ Vzhledem k povaze logistického trhu a roli poskytovatele logistických služeb ECP spolupracuje a komunikuje se zahraničními pracovníky (např. řidiči) a klienty denně. Kromě toho se společnost ECP trvale zabývá daňovými otázkami, vyřizováním žádostí zákazníků, právními otázkami a organizací nejlepší trasy a zajištěním řidičů, tedy vším, co je pevně spjata se zájmy společnosti ECP a zemí, přes které tato společnost dodává výrobky. Můžeme zde tedy být svědky toho, jak zaměstnanci z ECP manažují užívání jazyka ve vyvážené i nevyvážené komunikační situaci. Tato společnost má však ve srovnání s ostatními výzkumnými subjekty, které jsou považovány za „etablované“, poměrně krátkou dobu působení, a proto se logicky očekává, že její organizovaný management (např. jazyková politika) je poměrně nesystematický.

V této kapitole se budu zabývat jednak konkrétními případy jazykového managementu zaměstnanců, včetně praktických strategií a předinterakčního managementu ve vyvážené (např. interakce mezi kolegy) a nevyvážené (např. interakce mezi ECP a klienty) komunikační situaci. Na druhé straně budu věnovat pozornost tomu, jak nezkušený majitel firmy nebo personální oddělení stanovují jazykové politiky a jak tyto politiky ovlivňují jazykovou praxi zaměstnanců na pracovišti ve vyvážené (např. vnitroskupinové politiky pro zaměstnance) a nevyvážené (např. jazykové politiky vztahující se na ECP a klienty) komunikační situaci.

Abych je osvětlil, položím si následující otázky:

- 1) Jak zaměstnanci ve vyvážené komunikační situaci manažují své užívání jazyka?
- 2) Jak zaměstnanci v nevyvážené komunikační situaci manažují své užívání jazyka?
- 3) Jak nezkušený majitel a personální oddělení stanovují zaměstnaneckou politiku, politiku povýšení a jazykovou politiku?
- 4) Jak jazykové politiky ovlivňují jazykovou praxi zaměstnanců na pracovišti?

⁸⁶ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách o lidských zdrojích vydaných v roce 2023.

Abych odpověděl na tyto výzkumné otázky, budu se zabývat jednoduchým managementem zaměstnanců (tj. metajazykovým chováním v probíhající interakci) ve vyvážené (oddíl 5.2) a nevyvážené komunikační situaci (oddíl 5.3) na základě záznamů přirozeně se vyskytujících dat a různých rozhovorů (tj. polostrukturovaný rozhovor a následný rozhovor). Poté se zaměřím na organizovaný management, včetně zaměstnanecké politiky, na politiky povýšení a jazykové politiky ve vyvážené a nevyvážené komunikační situaci, kterou ECP využívá na základě fotodokumentace a řady rozhovorů s majitelem firmy (oddíl 5.4).

5.2 Jednoduchý management ve vyvážené komunikační situaci

V této části bude věnována pozornost jednoduchému managementu zaměstnanců v globálně integrované společnosti. Na rozdíl od jednoduchého managementu v lokálně adaptivních společnostech, jako je Nexen Tire v předchozí kapitole, je hlavním komunikačním prostředkem mezi korejskými manažery a místními zaměstnanci angličtina.⁸⁷ Vzhledem k rozdílné úrovni znalosti angličtiny zaměstnanců však denně vznikají triviální jazykové problémy, které se stávají předmětem jazykového managementu. Při jejich řešení se často nacházíme ve vyvážené komunikační situaci, která iniciuje celý proces jazykového managementu. V následujících odstavcích představím soubor těchto případů a prozkoumám proces jazykového managementu.

5.2.1 Jednoduchý management: Zapamatování praktických slov a podstatných informací týkajících se problémů

První případ jednoduchého managementu probíhal na schůzce. V tomto případě si jeden z účastníků (tj. CF11) všímá odchylky od komunikačních norem (tj. nenalezení správného anglického slova), hodnotí ji negativně a řeší problém.

Případ 1 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)⁸⁸

⁸⁷ Někteří korejsí manažeři a majitel firmy rozumí základním a pracovním českým slovům, ale pro práci je to nedostatečné.

⁸⁸ Původní jazyk tučně vyznačených slov a vět v řádcích 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 a 10 je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). KM7 označuje korejského účastníka mužského pohlaví a CF11 a CF12 označují české účastnice. Podrobné informace týkající se konvence přepisu jsou uvedeny v příloze I.

1. CF11: Mr. ((jméno)). We have: have: an issue.
Pane ((jméno)), máme problém.
2. KM7: Yeah.
Ano.
3. CF11: Yesterday, I got an off: off:
Včera, dostala jsem...
4. CF12: Nabídka? Offer.
5. CF11: Yes. ((an)) offer from ((název firmy)) that ((název firmy)) also participate(s) in bidding.
Ano. Nabídka z ((název firmy)), že ((název firmy)) se také účastní soutěže.
6. KM7: Ok.
7. CF11: It is ((an)) offer. Not ((a)) kont (..) kontrakt.
Je to nabídka. Ne kontrakt.
8. CF12: It is an offer. Not a contract. Mluv česky. Já to překládám.
Je to nabídka. Není to kontrakt.
9. CF11: No, takže se pan ((jméno)) ptá, jestli by mohl přijít dneska. ((jméno)) nechce prostě tuto práci. Je to šedesát a čtyřicet.
10. KM7: ((název firmy)) ((gets)) sixty and we get forty?
((název firmy)) ((dostane)) šedesát a my dostaneme čtyřicet?
11. CF11: Ano.
12. KM7: Myslím, ((že by to muselo být aspoň)) padesát a padesát.

V tomto příkladu CF11 začíná konverzaci v angličtině (tj. „Mister X, we have an issue“ v 1. řádce), ale váhá s nalezením vhodného slova v angličtině (tj. offer). CF12 si všímá, že CF11 má problém s mluvením v angličtině, a nabízí jí pomoc (v řádce 8). Poté pokračují v rozhovoru v češtině (v řádce 9), která není na schůzce komunikačním prostředkem. KM7 však reaguje na rozhovor v češtině (v řádce 10) a mění kód (tj. češtinu). Tento proces jazykového managementu je odhalen v následném interview.

Případ 1 (z následného interview s CF11)⁸⁹

1. R: Já jsem si uvědomil, že jste asi měla problém s angličtinou.
2. CF11: ((smích)) No. To jo.
3. R: Proč jste mluvila česky? Nebo uvědomila jste si, že jste mluvila česky?

⁸⁹ R označuje výzkumníka.

4. CF11: No. ((smích)) Já mám ale problém.
5. R: Uhm.
6. CF11: Protože (...) na základní škole jsme se učili povinně ruský jazyk.
7. R: Uhm.
8. CF11: Za mé doby. Takže, rusky bych se domluvila, ale to se mi teď moc jako nenaskýtá. Potom jsem se samovolně učila němčinu, protože se mi líbila. No tak když jsem nastoupila do té firmy (...) jako přednostně; nebo chtěli teda angličtinu, což jsem nikdy neovládala. Já nemám zálibu v angličtině, protože mi vadí, když se to prostě jinak napíše, jinak se to čte a jinak vyslovuje, jo?
9. R: ((smích)) No.
10. CF11: Ah, tohle mi dělá celkem jako problémy. Takže musím říct, že já rozumím a dívám se na anglické filmy, takže nějak to teda umím. Ale já neumím vyplodit sama o sobě věc, kterou jsem chtěla říct, anebo snažím se, ale stejně se mi dělají problémy. Já neumím vlastně ten – ah, ty slova, která tam přehazuju. A ten slovosled.
11. R: Uhm.
12. CF11: Takže mám velké štěstí, že ((mí)) kolegové dobře umí anglicky a náš šéf taky umí česky, i když teda Korejec mluví anglicky.

Hlavním úkolem CF11 je přijímat hovory od zahraničních klientů, sledovat záznamy řidičů, vést evidenci, organizovat řidiče a jejich rozvrhy a vysílat správné řidiče. V rámci své práce reportuje problémy související s prací na týdenní schůzce, které se účastní majitel společnosti, korejští zaměstnanci a místní čeští zaměstnanci. V tomto následném interview CF11 vysvětluje změnu jazykového kódu, kterou provedla na meetingu. V řádku 1 se výzkumník nepřímou zmiňuje o změně jazykového kódu na schůzce (tj. „Uvědomil jsem si, že máte možná problém s angličtinou“). Tento výrok iniciuje rozpačitý smích CF11, který naznačuje její uvědomění si (nebo povšimnutí) změny jazykového kódu (v řádku 2)⁹⁰ a explicitní výrok týkající se její nedostatečné znalosti angličtiny (v řádku 4). Následně objasňuje důvod své nedostatečné znalosti angličtiny (v řádcích 6–10) a důvody pro realizaci plánovaného návrhu úpravy (tj. dobrou znalost angličtiny své kolegyně a dostatečnou kompetenci KM7 v češtině) v řádku 12.

⁹⁰ V tomto rozhovoru jsem si také všiml, že se CF11 červená. To naznačuje, že si tuto událost pamatuje a negativně tento jev hodnotí, což může vyvolat následující procesy jazykového managementu na schůzce.

Stále však není jasné, jak je komunikační problém (tj. nedostatečná znalost angličtiny CF11) řešen. Jednoduchý management CF11 je víceméně orientován na získání pomoci CF12 (tj. překladu)⁹¹, ale KM7 reaguje na to, co CF11 uvádí v češtině (tj. „XXX (dostane) šedesát a my čtyřicet?“ v 10. řádku). Abychom to objasnili, podívejme se na následný interview s KM7.

Případ 1 (z následného interview s KM7)⁹²

1. KM7: Singihazi? Uri iroke ilhe.

Je to zajímavé, že? Takto pracujeme.

2. R: Araduroyo? Gunde aradutnungogatunde.

Rozuměl jste tomu, co říkala? Zdálo se mi, že jste tomu rozuměl.

3. KM7: Ei, molla ((smích)).

Ne ((smích)).

4. R: Gunde otoke ihegasingoeyo?

Jak jste tomu rozuměl a jak jste na to reagoval?

5. KM7: Gibonzogingonun algoitgo, nunchiro aradutzi.

V podstatě jsem znal tento problém, a proto jsem ho mohl odhadnout.

6. R: Checooro yiyagihanungo arayo?

Uvědomil jste si také, že jste mluvil česky?

7. KM7: Alzi.

Ano.

8. R: Otzesoyo?

Proč jste to dělal?

9. KM7: Gunyangmo, yongoga zagionoga aninika goenchana. Nado motanunde.

Bylo to tím, že angličtina není jejich první jazyk. Já také neumím dobře anglicky.

10. R: Iron niri zazu itsoyo? Otoke anungoeyo?

Stává se to často? Jak to manažujete?

11. KM7: Zongzong iron iri manunika danorul zom memorize hetzi.

Stává se to často. Takže se prostě učím nějaká slova související s prací.

V tomto rozhovoru KM7 vysvětluje, jak byl komunikační problém na schůzce (tj. změna jazykového kódu) řešen. V prvním řádku uvádí: „Je to zajímavé, že? Takto

⁹¹ To lze předpokládat, protože CF12 výslovně uvádí, že bude překládat pro CF11 (v řádku 8). Důvodem překladu bylo, že CF11 a CF12 si byli vědomi nedostatečné kompetence Korejců v češtině.

⁹² Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

pracujeme.“ Z toho vyplývá, že KM7 si všímá střídání kódů na schůzce.⁹³ V řádcích 9 a 11 pak objasňuje důvod svého jazykového chování (tj. reagování na výrok CF11 v češtině a odpovídání jí ve zjednodušené češtině) tím, že angličtina není mateřským jazykem místních zaměstnanců, a proto si jako řešení této situace zapamatuje některá slovíčka týkající se práce v češtině. Tyto výroky odkazují na celý proces jazykového managementu, který KM7 na schůzce provedl. Povšiml si odchylky od komunikačních norem (tj. na meetingu, kde jsou přítomni korejští a místní zaměstnanci, by se měla používat angličtina), negativně ji hodnotil a naplánoval a realizoval návrh úpravy.

Přesto je zajímavé, jak KM7 řešil komunikační problém, protože jeho řešením nebyla ad hoc korekce, ale korekce na základě „předinterakčního managementu“. V 11. řádku KM7 uvádí, že v jeho firmě často dochází k přepínání jazyků danému nedostatečnou znalostí angličtiny. Mohl tedy již před schůzkou anticipovat, že by mohl nastat nějaký komunikační problém, a v souladu s touto anticipací naplánoval „předúpravu designu (pre-adjustment design) (Neustupný, 2003)“ a realizoval ji (tj. zapamatoval si některá slovíčka související s prací v češtině) pro případné problémy.

Tento případ ilustruje, že „jednoduchý management“ často není jen jednoduchým, ale spíše komplexním a dynamickým metajazykovým chováním. Na jedné straně jednoduchý management často nezaručuje úspěch, pokud druhý komunikační partner nespolupracuje při řešení komunikačních problémů v probíhající interakci. V našem případě by jednoduchý management CF11 nebyl úspěšný, pokud by se neuskutečnil předinterakční management KM7. Z toho vyplývá, že jedním z klíčových faktorů, které zaručují úspěch jednoduchého managementu, je spolupráce mezi interlokutory. Na druhou stranu může být jednoduchý management provázán s různými normami a zájmy mezi interlokutory. Základním cílem jejich setkání bylo sdílení problémů, které mohou překážet ekonomickým cílům. KM7 jako vlastník společnosti by tedy mohl usilovat o větší spolupráci s jednoduchým managementem CF11, aby porozuměl reportům.

⁹³ „Stává se to často“ – v 11. řádku rovněž podporuje tento předpoklad, že KM7 bere na vědomí jednoduchý management CF11 (tj. změnu jazykového kódu).

5.2.2 Jednoduchý management: Minimalizace časových ztrát

Druhý případ jednoduchého managementu probíhal s cílem maximalizovat efektivitu práce a minimalizovat nedorozumění mezi korejským manažerem a místními dispečery. V tomto případě budou nejasnosti ohledně typu nákladních vozidel pro logistickou firmu kritické⁹⁴; stávají se tedy předmětem jazykového managementu.

Případ 2 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)⁹⁵

1. KM9: ((jméno)), do you have time?
((jméno)), máte čas?
2. CF13: Yes.
Ano.
3. KM9: Do we have kamion on Wednesday?
Máme ve středu kamion?
4. CF13: Jumbo or dvaceti čtyř tuna?
Jumbo nebo dvaceti čtyř tuna (tj. specifický typ 24t nákladního automobilu)?
5. KM9: Jumbo.
6. CF13: Uhm: Yes, but what percent?
Uhm, ano, ale kolik procent?
7. KM9: 90.
8. CF13: Ok. I will inform them.
Ok. Budu je informovat.
9. KM9: Good. Thanks.
Dobře, díky.

V tomto příkladu se KM9 ptá, zda mají nákladní auto pro přepravu („kamion“ v řádku 3). Poté se CF13 ptá, jaký konkrétní typ nákladního automobilu má KM9 na mysli (v řádku 4). Poté KM9 zmíní jeden z nich (v řádku 5) a CF13 odpoví, že ho mají, a okamžitě se ptá na procenta (v řádku 6) a KM9 na otázku odpovídá (v řádku 5). Tento rozhovor nemusí být srozumitelný, pokud nemáme k dispozici vodítka týkající se některých slov. Po tomto rozhovoru jsem tedy provedl následný interview s CF13.

⁹⁴ Vzhledem k tomu, že každý typ nákladního vozidla se liší objemem přepravy.

⁹⁵ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

Případ 2 (z následného interview)⁹⁶

1. R: Co teda byla ta slovíčka? Jumbo a dvaceti, ani nevím, co ty jsou ((smích)).
2. CF13: Těžký, že? ((smích)) Jumbo je velký kamion, který máme my, a dvaceti čtyř tuna je 24 ton truck, co máme.
3. R: Aha. Všimla jste si, že tato slova používala, když mluvíte s korejským manažerem?
4. CF13: No, jasně. Ta teda používám furt ((smích)).
5. R: Proč?
6. CF13: No, za prvé, nemám čas. Nemám čas na to, abych vysvětlovala všechno. Za druhé, prostě je to snadný. Já vím, co ty jsou a ((jméno)) taky ví, co ty jsou.
7. R: Jasně. To teda používáte jako slang.
8. CF13: No, je to efektivní. Třeba v úterý, když za mnou přijde ((jméno)) a řekne, oni potřebují kamiony v pátek. Já už vím, který z těch dopravců, by mohl být teoreticky v pátek ((název firmy)) a už se jenom doptávám, v pátek je to sto procent, nebo jenom jako takové, kdyby náhodou. On mi zase odpoví jako ano, bude to v pátek, třeba ve dvě hodiny odpoledne by potřebovali a auto má jít tam. A to už jsou dostatečné informace, a proto abych zajistila dopravu, respektive (...) zjistila cenu a tu cenu pošlu manažerům a manažeři zase pošlou zákazníkovi a je na něm, jak se rozhodne.

V tomto rozhovoru CF13 vysvětluje svou strategii jazykového managementu a důvody, proč ji využívá v práci. Jako hlavní dispečerka má na starosti komunikaci s korejskými manažery týkající se sestavování harmonogramů pro klienty a kontrolu průběhu projektů ostatních dispečerů. Nemá tedy čas na dlouhé diskuse s manažery (v řádku 6). Tato pracovní situace jí přináší socioekonomický a komunikační management, že každý časově náročný úkol by měl být redukován. Proto CF13 vnímá neefektivní rozhovor z hlediska času jako odchylku od těchto norem, hodnotí ho negativně a plánuje a realizuje úpravu, používá slangy sdílené mezi ní a korejským manažerem a rutinní otázky (tj. dotaz na možnost expedice, aby se vyhnula případnému problému), aby minimalizovala časové ztráty.

Tento příklad ukazuje, že jednoduchý management může být rutinní. Zejména v pracovním kontextu manažuje většina uživatelů jazyka jeho užívání tak, aby minimalizovala potenciální problémy plynoucí z komunikačních nedorozumění a maximalizovala efektivitu práce. Pokud by tedy byl jednoduchý management úspěšný a pomáhal odstraňovat problémy, které by mohly ztěžovat plnění úkolů, využívali by tento jednoduchý management na denní

⁹⁶ R označuje výzkumníka.

bázi a mohli by jej používat jako strategii jazykového managementu. Mezinárodní společnosti navíc rutinizují úkoly zaměstnanců na základě pracovních pozic a zaměstnanci se setkávají s podobnými komunikačními situacemi (např. reporty na týdenní schůzce týkající se potenciálních problémů). Lze tedy předpokládat, že tyto rutinizované komunikační situace mohou iniciovat rutinizovaný jednoduchý management zaměstnanců.

5.3 Jednoduchý management v nevyvážené komunikační situaci

Tato část představuje případy jednoduchého managementu zaměstnanců v nevyvážené komunikační situaci. Oproti jednoduchému managementu ve vyvážené komunikační situaci se zde jedná o situaci, kdy hierarchie mezi interlokutory může ovlivňovat proces jazykového managementu. Tato specifická komunikační situace může například přinášet určité typy strategií jazykového managementu nebo překážet ve fázi realizace. V následujících odstavcích se zabývám souborem těchto případů a budu načrtávat proces jazykového managementu.

5.3.1 Jednoduchý management: Zaměstnání tlumočnice

První případ jednoduchého managementu probíhal při setkání s českými klienty. V tomto případě se KM7 účastní jednání jako majitel firmy, který je zodpovědný za vyjednávání kontraktů, ale jeho nedostatečná znalost češtiny je vnímána jako komunikační problém, a proto se stává předmětem jazykového managementu.

Případ 3 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)⁹⁷

1. KM7: Dobrý den.
2. CM13: Dobrý den.
3. CM14: Dobrý den.
4. KM7: Jak se máte?
5. CM13: Dobře. A co vy?
6. KM7: Dobrý, dobrý ((smích)). Uhm: ((jméno))? Can you come here? We have a meeting.
Dobrý, dobrý ((smích)). Uhm, ((jméno))? Můžete přijít? Máme schůzku.
7. CF16: Dobrý den.
8. CM13: Dobrý den.
9. CM14: Dobrý den.

⁹⁷ Originální jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). KM7 se označuje korejský účastník mužského pohlaví, CF16 se označuje česká účastnice ženského pohlaví a CM13 a CM14 se označují čeští klienti.

10. KM7: ((jméno)), can you ask what happens to them?

((jméno)), můžete se zeptat, co se s jim stalo?

11. CF16: Tak, co se tam stalo? Ale mně, mluvili jste, ((že byste měli)) být dneska ve 13 ((hodin)) někde jinde.

12. CM13: Ne.

V tomto příkladu KM7, CM13 a CM14 začínají konverzaci v češtině (v řádcích 1–5) a KM7 kvůli nedostatečné znalosti češtiny v řádku 6 mění jazykový kód (tj. angličtina). Poté se CF16 účastní jednání (v řádku 7) a KM7 zmocní CF16 jako tlumočnicka (v řádku 10). Po tomto příkladu jsem provedl následný interview s KM7⁹⁸.

Případ 3 (z následného interview)⁹⁹

1. R: Meeting yegirul zom hebol kayo? Aka ((jméno CF16)) ul bulroso tongyogul sikisidonde, wheguretnunzi alsuitsulkayo?

Můžeme si pohovořit o schůzce? Právě jste zavolal CF16, aby se zúčastnil schůze. Můžete o tom vysvětlit více?

2. KM7: ((smích)) Nega checo oro yegiga andenika. Kun gogekdurigo, checoininika zagionoro yegihage hezoyazi. Yoginun checonde. Gurigo nega zal mothanun checooro yegihamyon zom gurochana.

((smích)) Protože neumím česky. CM13 a CM14 jsou jedni z našich velkých klientů a jsou to Češi. Nechávám je tedy mluvit česky. Navíc tady je Česká republika. Já ale česky neumím, takže by bylo trapné jim to říkat špatnou češtinou.

3. R: Uhm: Gurom iron meetingi itsultemada ((jméno CF16)) ul burusinungongayo?

Uhm, účastní se tedy CF16 vždy jednání s vámi?

4. KM7: Ung. Ilhanzido oredetgo. Toktoke. Communicationdo zalhago.

Ano. Pracujeme spolu už dlouho a ona je chytrá. Je dobrá v komunikaci.

Jako majitel společnosti KM7 jedná s důležitými klienty a jedná s nimi o důležitých věcech. Při výkonu práce se komunikace s klienty stává klíčovou součástí jeho práce. V našem případě KM7 ještě před projednáváním nějakých témat zmocní CF16 jako tlumočnicka a pokračuje v jednání. V tomto následném interview vysvětluje toto chování v rámci

⁹⁸ Pokusil jsem se také provést rozhovor se CM13 a CM14, ale KM7 mi doporučil, abych to nedělal, protože jsou to jedni z největších klientů a myslel si, že by můj rozhovor mohl jeho klienty obtěžovat.

⁹⁹ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

jazykového managementu. V řádku 2 KM7 uvádí, že má normy, podle nichž by důležití čeští klienti měli mluvit svým mateřským jazykem (tj. „CM13 a CM14 jsou jedni z našich největších klientů a jsou to Češi. Nechávám je tedy mluvit česky.“). Tyto normy mohou být odvozeny z hierarchie mezi ním a jeho klienty a z toho mohou vyplývat sociokulturní normy, že ECP by jako poskytovatel služeb měl upřednostňovat pohodlí klientů, včetně užívání jejich prvního jazyka. KM7 však vnímá odchylku od těchto norem v tom, že nemá dostatečnou kompetenci v prvním jazyce klientů („Neumím však česky“ ve 2. řádku), hodnotí ji negativně („bylo by trapné jim to říkat ve špatné češtině“) a plánuje a realizuje úpravu (tj. využití tlumočnicka při jednání).

Na tomto příkladu můžeme opět pozorovat, že jednoduchý management lze rutinizovat a využívat opakovaně¹⁰⁰. Na řádku 4 KM7 uvádí, že tuto komunikační strategii využívá na každé schůzce. Z toho vyplývá, že jeho jednoduchý management se stává rutinizovanou strategií jazykového managementu¹⁰¹. Jak bylo uvedeno výše, v pracovních kontextech jsou pracovní úkoly zaměstnanců rutinizovány na denní, týdenní a měsíční bázi a zaměstnanci pracují v souladu s tímto harmonogramem. Tento rutinizovaný pracovní rozvrh tedy může generovat rutinizované komunikační situace a úspěšný jednoduchý management se v těchto situacích může často stát rutinizovaným a zaměstnanci jej mohou využívat jako strategii jazykového managementu.

5.3.2 Jednoduchý management: Zřeknutí se jazykového managementu

Druhý případ jednoduchého managementu probíhal na týdenní týmové schůzce. Na schůzce mezi korejskými a místními zaměstnanci měla být používána angličtina jako komunikační prostředek, ale dva korejšti účastníci spolu během schůzky hovořili korejsky, což se stalo předmětem jazykového managementu CF21.

Případ 4 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)¹⁰²

¹⁰⁰ Někdo ovšem může tuto strategii považovat za jazykovou politiku (tj. organizovaný management). Pokud je však tato strategie považována za jazykovou politiku, měl by ji uplatňovat každý korejský manažer. V ECP však tuto strategii jazykového managementu využívá pouze KM7.

¹⁰¹ Každá schůzka s důležitými klienty je naplánována na pátek. Navzdory původní pracovní pozici CF16 (tj. dispečerka) tedy každý pátek pracuje jako tlumočnice.

¹⁰² V řádcích 6–8 je původní jazyk korejština (horní řádek) a přeložený jazyk čeština (dolní řádek) a v ostatních řádcích je původní jazyk angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk čeština (dolní řádek). KM7 a KM8 označují korejské účastníky a CF21 označuje českou účastnici.

1. KM7: CF21, is there any: any: issue with ((název firmy))?
CF21, je tam nějaký problém s ((název firmy))?
2. CF21: Uhm: ac, actually one issue.
Uhm, vlastně jeden problém.
3. KM7: What is it?
O co se jedná?
4. CF21: Uhm: it is about the payment. They want to get paid to ((termín platby)).
Uhm, jde o platbu. Chtějí dostat zapláceno do ((termín platby)).
5. KM7: Hmm:
6. KM8: Gutenun nomu paruzianayo?
Není to, ale příliš brzy?
7. KM7: Guchi?
Je to tak?
8. KM8: Ze sengagenun nomu parungogatunde:
Myslím, že je příliš brzy.
9. CF21: ((povzdech))
10. KM7: Ok, I will handle it.
Dobře, vyřídím to.
11. CF21: Ok.

V tomto příkladu probíhá schůzka v angličtině (v řádcích 1–4). KM8 však náhle přepíná jazykový kód (v řádku 6) a konverzace mezi KM7 a KM8 pokračuje v korejštině (v řádcích 7–8). Poté si CF21 povzdechne a KM7 si všimá, že konverzace v korejštině může vyvolat nelibost CF21, a proto opět přepíná jazykový kód (tj. angličtinu) a schůzka pokračuje v angličtině. Po tomto případě jsem s CF21 provedl následný interview, abych odhalil význam jejího povzdechu.

Případ 4 (z následného interview)¹⁰³

1. R: Já jsem si v tom meetingu uvědomil, že jste si vzdychla. Je to tak?
2. CF21: ((smích)) to jste viděl.
3. R: ((smích)) No, můžeme o tom mluvit?
4. CF21: No. Co musím říct?
5. R: No, prostě o tom důvodu. Proč jste...

¹⁰³ R označuje výzkumníka.

6. CF21: No, mluvili najednou korejsky. To mně přijde nefér. Myslím si, že je to problém. Když máte problém, řekni to do očí.
7. R: Uhm.
8. CF21: Můžeme se pohádat, ale to () čistý stůl. Není to takové, jako že...
9. R: Užívání korejštiny vám přijde jako nefér.
10. CF21: Uhm.
11. R: Tak proč jste v tom momentu, když voni mluvili korejsky, nic nedělala?
12. CF21: Je to právě ta nerovnost, že (...) co se mi třeba nelíbí (...), že my jako ženské a podřízené, uhm, my jsme jenom položka na seznamu.

CF21 je dispečerka a administrativní pracovnice odpovědná za finanční záležitosti. Při výkonu své práce neustále komunikuje s KM7 a KM8¹⁰⁴, sděluje jim problémy a získává od nich jejich potvrzení a řešení. V příkladu 4 můžeme ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce vyzorovat, že CF21 reportuje problém týkající se termínu platby za subdodavatele a snaží se získat potvrzení od KM7 a KM8. CF21 si však během meetingu všimá odchylky od komunikačních norem (tj. užívání korejštiny na meetingu navzdory její přítomnosti), hodnotí ji negativně (tj. kritika užívání korejštiny v 6. řádku následného interview), ale proces jazykového managementu ukončuje.¹⁰⁵

Důvod tohoto jazykového managementu je explicitně odhalen v následném interview a to je členská kategorizace mezi CF21, KM7 a KM8. Jak bylo stručně objasněno v kapitole 2, každý sociální aktér provádí a řídí své sociální jednání, včetně užívání jazyka, a očekává a chápe sociální jednání ostatních v souladu se sociální kategorizací sebe sama a ostatních. Na řádku 12 CF21 uvádí, že je „žena“ a „podřízená“. To na jedné straně znamená, že se kategorizuje jako sociálně znevýhodněná bytost, která má ve firmě povinnost poslouchat pokyny nadřízených. Na druhé straně toto tvrzení naráží na to, že KM7 a KM8 jsou kategorizováni jako „muži“ (tj. sociálně privilegovanější pohlaví ve srovnání se ženami z hlediska genderových studií) a „nadřízení“, kteří potvrzují reporty podřízených zaměstnanců a zadávají jim úkoly. Lze tedy předpokládat, že jejich odlišné sociální role mohou ovlivňovat

¹⁰⁴ KM8 je manažerem finančního oddělení.

¹⁰⁵ Ovšem „povzdech“ může být interpretován jako realizace plánu úpravy (tj. implicitní signál naznačující, že užívání korejštiny ztěžuje CF21), ale dotaz výzkumníka v řádku 11 a odpověď CF21 v řádku 12 zpochybňují tento předpoklad, že „povzdech“ byl realizace plánu úpravy, a potvrzují hypotézu, že proces jazykového managementu ukončuje.

proces jazykového managementu CF21. Všimá si odchylky a hodnotí ji negativně, ale nemůže navrhnout a realizovat plán úpravy (např. požadovat po KM7 a KM8, aby mluvili anglicky), protože se kategorizuje jako podřízená zaměstnankyně, která nesmí kritizovat sociální chování nadřízených a nemá rovnocenné postavení v hierarchii firmy.

5.4 Organizovaný management v ECP

V této části se zabývám organizovaným managementem v ECP. Oproti jednoduchému managementu, který směřuje k nápravě problémů v konkrétním diskurzu, je organizovaný management orientován na korigování a manažování jazykového systému jako celku (Neustupný, 1978), jež provádějí agenti s autoritou. V našem případě jsou těmito agenty přímo majitelé firmy, protože ECP má z hlediska počtu zaměstnanců poměrně malou podnikovou organizaci. ECP navíc nemá bohaté zkušenosti s tvorbou firemních pravidel a specifických dokumentů obsahujících pevné jazykové zásady. Proto jsem provedl řadu polostrukturovaných rozhovorů s majitelem společnosti a na základě těchto dat osvětluji v následujících odstavcích organizovaný management v ECP.

5.4.1 Organizované řízení ve vyvážené komunikační situaci

V této části se budu věnovat organizovanému managementu v rozvíjející se/globálně integrované společnosti. Přestože ECP patří k největším logistickým firmám ve Frýdku-Místku, nemá bohaté zkušenosti s managementem a lze logicky předpokládat, že nemá jasný systém a know-how týkající se jazykové politiky. V této části bude zkoumána zejména zaměstnanecká politika, politika povýšení a jazyková politika, kterou ECP uplatňuje jako vnitroskupinovou politiku (tj. zaměstnanecká politika a politika povýšení pro ECP v ČR a jazyková politika týkající se komunikace mezi zaměstnanci). V následujících odstavcích představím jejich soubor a načrtnu proces jazykového managementu.

5.4.1.1 Organizovaný management: Zaměstnanecká politika

První případ organizovaného managementu zkoumá zaměstnaneckou politiku. V této části budu na základě dat z polostrukturovaných rozhovorů s majitelem ECP v České republice zkoumat, jak tyto politiky vznikají a jak jsou manažovány z hlediska jazykové kompetence uchazečů o zaměstnání.

Případ 5 (z polostrukturovaného rozhvoru)¹⁰⁶

1. R: Uhm: hoksi: cheyong zedoedeheso solmyonghezusilsu itsulkayo? Onowa gwanryonden bubuniyo. Cheyonghanunde itsoso tukzong onoga zungsidenun gyongwuga itnayo?

Uhm, mohl byste vysvětlit vaši zaměstnaneckou politiku? Mám na mysli zaměstnaneckou politiku, která se týká jazyka. Pomáhá jazyková kompetence k získání zaměstnání?

2. KM7: Hmm: (..) mianande (..) uriheosaeson onoga guri zungyohaziano.

Hmm, je mi líto, ale jazyk není v naší společnosti tak důležitý.

3. R: Ne?

Aha?

4. KM7: Zungyohangon (..) moriga toktokheyade. Munzrul hegyolhalzul arayazi.

Důležité je, aby zaměstnanec byl chytrý. Měl by být schopen řešit problémy.

5. R: Mariantonghamyon otokeyo?

Co když tedy vůbec nekomunikuje?

6. KM7: Guten, maltonghanun dongrorang gachiheyazi. Munze hegyolnunyok, yesang, debiga zungyohe.

Pak může pracovat se svými kolegy. Důležitější je schopnost řešit problémy. Rozhodující je příprava a očekávání.

7. R: Gurom, hangugona yongorul hanungona zikgubina yonbongdo da tokateyo?

Byla by tedy kompetence v korejštině nebo angličtině výhodná pro pracovní pozici nebo plat?

8. KM7: Hmm: ah, checo? Yongona hangugorul hanungomyon gubyo chainun itginhe.

Gunde gugon zungyohazi ano.

Hmm, ah, myslíte Čechy? Pokud mluví anglicky nebo korejsky, jejich plat je vyšší. Není to však tak důležité.

V tomto rozhvoru KM7 zohledňuje zaměstnaneckou politiku týkající se jazykových znalostí potenciálních uchazečů o zaměstnání. Ve 2. řádku výslovně uvádí, že jazyková kompetence není kritériem pro uchazeče o zaměstnání, ale za cennější a významnější jsou

¹⁰⁶ Původní jazyk je korejšтина (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka a KM7 označuje majitele ECP.

považovány kompetence pracovní, např. schopnost řešit problémy.¹⁰⁷ Z tohoto tvrzení vyplývá, že socioekonomické zájmy a normy jsou považovány za důležitější než komunikační a jazykové (tzn. triviální odchylky od těchto norem se tedy nestávají předmětem jazykového managementu a systematická zaměstnanecká politika související s jazykovou kompetencí není stanovena).

Navzdory devalvaci jazykových znalostí má ECP stanovenou zvláštní politiku zaměstnání týkající se jazykové kompetence jako kritéria pro přijetí do zaměstnání. Podívejme se na dva pracovní inzeráty na totožnou pracovní pozici.

Obrázek 8: Inzeráty společnosti ECP¹⁰⁸

¹⁰⁷ Lze předpokládat, že kritérium pro zaměstnání popsané v řádcích 2, 4 a 6 se zdá být relevantní pro korejské uchazeče o zaměstnání. V řádku 8 však KM7 výslovně uvádí, že kompetence pro práci jsou i pro české uchazeče o zaměstnání významnější než čistě jazykové (tj. „Pokud mluví anglicky nebo korejsky, jejich plat je vyšší. Není to však tak důležité.“).

¹⁰⁸ Tyto dva inzeráty byly zveřejněny v lednu 2022 a v říjnu 2021 na stránkách pracovního portálu s názvem www.prace.kurzy.cz.

Profese	Všeobecní administrativní pracovníci, Asistent manažera pro dopravu s korejským jazykem
Směnnost	Jednosměnný provoz
Minimální vzdělání	VŠ Bakalářské
Pracovněprávní vztah	Pracovní poměr - plný úvazek
Pracovněprávní vztah	Plný úvazek
Jazyk	Angličtina, Aktivní
Jazyk	Jiné, Aktivní
Vhodnost	Zdravé osoby

Další parametry nabídky práce

Profese	všeobecní administrativní pracovníci, ADMINISTRATIVNI PRACOVNIK/PRACOVNICE
Směnnost	Jednosměnný provoz
Minimální vzdělání	Střední odborné (vyučen)
Pracovněprávní vztah	Pracovní poměr - plný úvazek
Pracovněprávní vztah	Plný úvazek
Vhodnost	Zdravé osoby

Administrativní pracovník/pracovnice

25.1.2022 23:04

Tato nabídka již není aktivní. Datum poslední aktualizace: 25.01.2022

Plat	24000 -
Profese	Všeobecní administrativní pracovníci

[Detail nabídky práce >>](#)

Asistent manažera pro dopravu s korejským jazykem

13.10.2021 21:22

Tato nabídka již není aktivní. Datum poslední aktualizace: 13.10.2021

Plat	47000 -
Profese	Všeobecní administrativní pracovníci

[Detail nabídky práce >>](#)

Tyto dva pracovní inzeráty ukazují, jak ECP oceňuje jazykové kompetence v určitém jazyce (tj. angličtině) a stanovuje zaměstnaneckou politiku. Tyto dva inzeráty jsou v podstatě na totožnou pracovní pozici¹⁰⁹ (tj. všeobecný administrativní personál). Jak je však vidět na posledním obrázku, platové ohodnocení obou pracovních pozic se výrazně liší. Důvody tohoto stavu lze objasnit z hlediska „jazykové komodifikace“¹¹⁰. Tento termín označuje proces, při kterém se kompetence uživatelů jazyka v určitém jazyce komodifikuje a získává na trhu finanční hodnotu. Holborow (2018, s. 58) charakterizuje rysy jazykové komodifikace následovně:

¹⁰⁹ Z rozhovoru s KM7 vyplynulo, že úkoly na dvou pracovních pozicích (tj. všeobecný administrativní pracovník a asistent korejského manažera dopravy) jsou v podstatě totožné. Odlišným aspektem je však to, zda bude zaměstnanec pracovat pouze s českými klienty a řidiči, nebo také s korejskými klienty.

¹¹⁰ Tento termín je často kritizován řadou vědců. Podrobněji viz Grin (2018).

„Samotné jazyky (např. angličtina, čínština atd.) se stávají zbožím s hodnotou na globálním trhu, jazykové učební materiály jsou baleny jako zboží pro vzdělávací trh, jazykový repertoár ve specializovaných odvětvích, jako je cestovní ruch, získává hodnotu zboží na trhu práce a předepsaný telefonní jazyk užívaný v call centrech je formou komoditizovaného jazyka pro práci.“¹¹¹

ECP je mezinárodní firma poskytující logistické služby pro korejské mezinárodní společnosti v České republice a tři korejští manažeři jednají a komunikují s vrcholovými manažery klientských společností, aby uzavřeli smlouvy a dosáhli svých firemních cílů. Přítomná spolupráce mezi korejskými manažery a místními zaměstnanci (např. přidělování zakázek českým řidičům) hraje v podnikání klíčovou roli.¹¹² Nedorozumění mezi nimi se tak stávají odchylkou od těchto socioekonomických norem, jsou hodnocena negativně a je plánován a realizován návrh úpravy (tj. zaměstnání místního zaměstnance, který má kompetence v angličtině, jež je prostředkem komunikace mezi korejskými a českými zaměstnanci).

5.4.1.2 Organizovaný management: Politiky povýšení

Druhý případ organizovaného managementu se týká politik povýšení. V této části budu na základě dat z polostrukturovaných rozhovorů s majitelem ECP v České republice zkoumat, jak jsou tyto politiky stanoveny a manažovány z hlediska úrovně jazykové kompetence zaměstnanců.

Případ 6 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹¹³

1. R: Gurom sungzin jonhchedehesodo seolmyonghezusilsu itnayo?

Mohl byste vysvětlit svou politiku povýšení?

2. KM7: Hmm: igoto sasil onorangun Sangwan opso. Silzogi zungyohe.

Hmm, to je to samé. To se netýká jazykových znalostí. Týká se to výkonu a výsledků.

3. R: Uhm.

¹¹¹ „Language themselves (e.g., English, Chinese etc.) become commodities with value on the global market, language learning materials are packaged commodities for the educational market, language repertoires in niche sectors such as tourism acquire a commodity value on the labour market and pre-scripted phone language used in call centres are a form of commoditized language for work.“

¹¹² Je to proto, že korejští manažeři neovládají místní jazyk, tedy češtinu, a proto nemohou přímo komunikovat s českými řidiči.

¹¹³ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

Uhm.

4. KM7: Amuri marul zalhedo, silzogi opsumyon zingubi andezi.

I když jsou dobří v cizích jazycích, nic to neznamená, pokud neplní řádně svou práci.

V tomto rozhovoru KM7 výslovně zmiňuje, že pro povýšení je důležitý výkon a výsledky zaměstnanců (v rádcích 2 a 4). Jako majitel firmy má socioekonomické normy, podle nichž by zaměstnanci měli být schopni dosáhnout firemních cílů zadaných manažery, a tyto normy mají přednost před ostatními (tj. sociokulturními, komunikačními a jazykovými). Jazyková kompetence zaměstnanců se tak stává devalvovanou a odchylka od komunikačních a jazykových norem (např. ortografické chyby v e-mailové komunikaci mezi zaměstnanci) se nestává předmětem jazykového managementu (resp. povšimnutá odchylka od čistě jazykových norem může být hodnocena pozitivně nebo neutrálně) a politiky povýšení týkající se jazykových znalostí zaměstnanců nejsou stanoveny.¹¹⁴

5.4.1.3 Organizovaný management: Jazykové politiky

Třetí případ organizovaného managementu věnuje pozornost jazykové politice. V této části bude na základě dat z polostrukturovaných rozhovorů s majitelem ECP představeno, jak jsou tyto politiky stanoveny a jak ovlivňují skutečnou jazykovou praxi zaměstnanců.

Případ 7 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹¹⁵

1. R: Hoesa negue enun ono gwanryondenge itnayo?

Existují nějaké jazykové politiky?

2. KM7: Hmm: ah, onoe gwanryondengomyon gugon itda.

Hm, ah, ano. Existuje politika týkající se jazyka.

3. R: Moyo?

Co to je?

4. KM7: Hoesae itnun modun postnun da yongorang checooro tsoyade.

Všechny příspěvky na nástěnce by měly být psány česky a anglicky.

5. R: Wheyo?

Proč?

¹¹⁴ Ovšem odchylka od lingvistických norem (např. nesprávné zapsání rozpočtu do firemního systému) se může stát předmětem jazykového managementu, protože tato odchylka ztěžuje dosažení firemních cílů.

¹¹⁵ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

6. KM7: Yogisonun driveruri zazu bangmunhagidohago, tuki anzongwa gwanryondeitsunika yogi modun saramduri bandusi iheheyahe.

Protože sem denně zavítá řada řidičů a tyto příspěvky se týkají především bezpečnostních otázek. Každý řidič jim tedy musí rozumět.

V tomto rozhovoru KM7 objasňuje jednu z jazykových politik, a to výběr jazyka pro příspěvky. Ve 4. řádku uvádí, že každý příspěvek na nástěnce by měl být napsán v angličtině a češtině. Podívejme se pak na příklad těchto příspěvků, aby se ukázala skutečná aplikace této politiky.

Obrázek 9: Příspěvek týkající se bezpečnostních informací pro řidiče

MCZ-OS: INFORMATION FOR DRIVER

UPOZORNĚNÍ PRO ŘIDIČE

ŘIDIČI MAJÍ ZÁKAZ POHYBU PŘES SKLAD
DRIVERS NOT ALLOWED GO THROUGH WAREHOUSE

No.	OK	NG	POPIS / DESCRIPTION
1)			<ul style="list-style-type: none"> V noci a při snížené viditelnosti nechejte rozsvícená světla. During night & reduced visibility leave the lights ON.
2)			<ul style="list-style-type: none"> V případě mlhy používejte mlhová světla. In the case of fog, use fog lights.
3)			<ul style="list-style-type: none"> Řidič musí být přítomen u vykládky a nakládky materiálu v okolí rampy. Řidič se musí pohybovat v okolí zaparkovaného vozidla. Driver must to be during load & unload material by ramp. Driver must to move in the vehicle's parking area.
4)			<ul style="list-style-type: none"> Maximální povolená rychlost jízdy v areálu je 30 km/h. Maximum speed on the company roads is 30 km/h .

Tento příklad ukazuje, jak se volba jazyků uplatňuje ve skutečné jazykové praxi v ECP. Bezpečnostní předpisy pro řidiče jsou jednou z nejdůležitějších informací, které mohou chránit obchodní cíle společnosti a životy řidičů. Je tedy nanejvýš nutné, aby je každý řidič znal a řídil se jimi. Jak KM7 uvedl v 6. řádku polostrukturovaného rozhovoru, jeho kancelář denně navštěvuje řada řidičů a šíření těchto pokynů se stává předmětem jazykového managementu. KM7 konstatuje odchylku od socioekonomických a sociokulturních norem, že neznalost

bezpečnostních předpisů může ohrožovat finanční výsledky společnosti a životy řidičů. Tato zjištěná odchylka je proto hodnocena negativně a návrh úpravy je naplánován a realizován (tj. všechny příspěvky na nástěnce budou psány v angličtině a češtině).¹¹⁶

Zajímavé však je, že jiné písemné materiály, například štítky účetních knih nebo doklady pro zaměstnance nejsou nutně psány ve dvou jazycích, ale pouze v češtině. Důvodem může být efektivita práce. Zejména v pracovním kontextu je efektivita práce jednou z nejdůležitějších hodnot a norem, které by měl každý zaměstnanec sledovat, a zbytečné překlady písemných materiálů se mohou od těchto norem odchylovat. Může být tedy hodnocen negativně a může být naplánován a realizován návrh úpravy (tj. překládání písemných dokumentů pouze v nezbytných případech).

5.4.2 Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci

V této části se budu zabývat organizovaným managementem v nevyvážené komunikační situaci. Oproti organizovanému managementu ve vyvážené komunikační situaci, který se obecně uplatňuje jako vněskupinová politika (out-group policies), osvětlím jazykovou politiku nebo praktické strategie, které se uplatňují v komunikačních situacích, v nichž jsou přítomny zahraniční pobočky ECP nebo zahraniční klienti.

5.4.2.1 Organizovaný management: Preference interakce tváří v tvář

První případ organizovaného managementu se týká praktických strategií užívaných v komunikační situaci mezi zaměstnanci ECP a zahraničními klienty. V této části představím, jak jsou strategie stanoveny, využívány a manažovány na základě dat z rozhovorů s majitelem společnosti.

Případ 8 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹¹⁷

1. R: Hoksi: clients durirang communicationhalte, monga know-howna guronge itsulkayo?
Máte nějaké know-how nebo strategie při komunikaci se zahraničními klienty?
2. KM7: Hmm: munzega sengimyonun zipzop chazarago hazi.
Hmm, dávám přednost komunikaci tváří v tvář.
3. R: Wheyo?
Proč?
4. KM7: Messagena zonhwaronun zondari andenunge itso.

¹¹⁶ Protože někteří řidiči pocházejí ze sousedních zemí (tj. ze Slovenska a Polska).

¹¹⁷ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek).

Někdy je tu věc, kterou zprávy a telefonáty neobsahují.

5. R: Mondeyo?

Co to je?

6. KM7: Gamzong. Gakumun guge manun munzerul shipge hegyolhagehezo. Gureso zikwonulhantedo guroke harago hazi.

Je to emoce. Někdy emoce pomáhá snadněji vyřešit problém. Proto svým zaměstnancům doporučuji, aby to dělali.

V tomto rozhovoru KM7 představuje strategii jazykového managementu sdílenou v ECP. Jako mezinárodní logistická firma se ECP pravidelně účastní řady výběrových řízení na zakázky a pro uzavření smluv je komunikace mezi zaměstnanci ECP a klienty klíčová. Zejména v nabídkových řízeních by měla firma nabídnout nejen konkurenceschopnou cenu, ale také rekurz na splnění úkolů. Pouhá zpráva nebo telefonát však neobsahují ochotu k získání zakázek (v řádku 4). Odchylují se od socioekonomických norem (tj. maximalizace zisku podniku) a jsou hodnoceny negativně. Je naplánován a realizován návrh úpravy (tj. osobní komunikace s klienty s cílem ukázat rekurz).

Je však pozoruhodné, že tato strategie jazykového managementu není systematizovaná a výslovně stanovená, jako je tomu v etablovaných mezinárodních společnostech. Nekvapil (2012) ukazuje, že organizovaný management se zaměřuje na komplexní, systematické a teoretické metajazykové chování, které explicitně provádí větší agent s autoritou. V této studii však preference interakce tváří v tvář nevychází ze žádného teoretického zázemí, resp. ji lze dokonce jen zřídka považovat za komplexní a systematickou. Navíc tato strategie organizovaného managementu pochází od laika (tj. KM7), který nemá odborné znalosti v oblasti lingvistiky. Přesto tato strategie jazykového managementu vhodně funguje jako organizovaný management v ECP a je sdílena a využívána zaměstnanci za účelem řešení potenciálních problémů týkajících se nabídkových procesů. Tento případ může osvětlit, že organizovaný management nemusí vždy zavádět pouze jazykoví profesionálové, ale také laici, kteří se denně setkávají s různými komunikačními problémy, a že úspěšný jednoduchý management jednoho laika se může stát strategií organizovaného managementu.

5.4.2.2 Organizovaný management: Jazyk ve zprávách

Druhý případ organizovaného managementu osvětluje systém podávání zpráv mezi ECP v České republice (tj. ústředím) a dvěma zahraničními pobočkami v Polské republice a na Slovensku. ECP v České republice jako ústředí dostává měsíční, čtvrtletní a roční zprávy

jednotlivých poboček týkající se zisků a výkonů. V tomto procesu podávání zpráv se volba jazykového kódu stává předmětem organizovaného managementu. V této části budu na základě dat z rozhovorů s manažerem zodpovědným za řízení dvou zahraničních poboček zkoumat, jak ECP v České republice a dvě zahraniční pobočky manažují volbu jazykového kódu ve zprávách a jak jsou v ECP stanoveny a systematizovány politiky týkající se jazyků.

Případ 9 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹¹⁸

1. R: Cou (.) could you explain (.) how the reporting system between ECP in the: Czech Republic and other overseas branches works?

Mohl byste vysvětlit, jak funguje systém podávání zpráv mezi ECP v České republice a ostatními pobočkami?

2. SM1: Hmm: we receive their reports every month. They report everything if that is about financial profits or outcomes.

Hmm, dostáváme jejich zprávy každý měsíc. Reportují všechno, pokud se to týká finančních zisků nebo výsledků.

3. R: How?

Jak?

4. SM1: They send us emails. But if they have a problem or if we find any problems, then we meet them online.

Posílají nám e-maily. Ale pokud mají nějaký problém nebo pokud zjistíme nějaké problémy, tak se s nimi setkáváme online.

5. R: like Zoom?

Jako třeba na Zoomu?

6. SM1: Yes. Something like that.

Ano. Něco takového.

7. R: Then, in what language do they report?

V jakém jazyce se tedy reportují?

8. SM1: Hmm: emails must be ((written)) in English. Because Korean managers do not understand Czech or Slovakian. And: meeting (..) It depends. If there are Koreans, then a meeting is in English. But it is just between them and me, then in Czech.

¹¹⁸ Původní jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka a SM1 označuje slovenského účastníka.

Hmm, e-maily musí být ((napsány)) v angličtině, protože korejští manažeři nerozumí česky ani slovensky. A meeting. To záleží na tom, zda jsou tam Korejci, nebo ne. Pokud jsou tam Korejci, tak meeting je v angličtině. Ale je to jen mezi nimi a mnou, pak v češtině.

9. R: Then, does a meeting in Czech sometimes occur? Or is there any document about this policy?

Tak se často stává, že meeting je v češtině? Nebo existuje nějaký dokument o této politice?

10. SM1: Hmm: I am not sure if we have language policies in our bylaws, but maybe yes. A meeting in Czech (...), not really. If a big problem occurs, then Koreans are always with us.

Hmm, nejsem si jistý, jestli máme takovou jazykovou politiku v našich stanovách, ale možná ano. Meeting v češtině, to ani ne. Pokud se vyskytne velký problém, tak Korejci jsou vždycky s námi.

V tomto rozhovoru SM1 zohledňuje jazykové politiky týkající se volby jazyka ve zprávách. V řádku 2 uvádí, že každá zpráva by měla být sdělována prostřednictvím e-mailů a psána v angličtině (v řádku 8). Tato politika mohla být stanovena na základě socioekonomických norem. V řádku 8 SM1 zmiňuje, že „korejští manažeři nerozumějí česky ani slovensky“. Toto tvrzení naznačuje, že jedinou možností volby jazykového kódu je užívání angličtiny, kterou ovládají všechny etnické skupiny (tj. korejští manažeři, místní zaměstnanci i zahraniční zaměstnanci v zahraničních pobočkách). Na první pohled se může zdát, že je tato politika stanovena na základě komunikačního managementu, ale je také hluboce provázána se socioekonomickými zájmy ECP. Zejména v pracovních souvislostech mohou špatná komunikace nebo jazykové bariéry snižovat efektivitu práce a potenciálně překážet obchodním cílům společnosti. Volba jazykového kódu ve zprávách tedy není pouhým cílem komunikačního, ale také socioekonomického managementu.

Je však třeba se zaměřit i na další faktor, který může tuto politiku iniciovat. Tím je nevyvážený mocenský vztah mezi korejskými a místními zaměstnanci. Na rozdíl od jiných korejských mezinárodních společností v České republice není ECP zahraniční pobočkou nebo výrobním závodem, který by měl v Koreji své ústředí. Tato společnost působí v České republice jako ústředí a většina zaměstnanců jsou místní (tj. Češi)¹¹⁹. Užívání angličtiny jako firemního jazyka ve výkaznictví se tedy nemusí jevit jako logické a efektivní. Jeho logiku však může

¹¹⁹ 4 Korejci mezi 134 zaměstnanci.

objasnit nevyvážený mocenský vztah mezi korejskými a místními zaměstnanci. Korejci, včetně majitele firmy, zastávají nejvyšší manažerské pozice v hlavních odděleních a jsou klíčovými osobami, které rozhodují o řadě záležitostí souvisejících s obchodními cíli této firmy. Pochopení těchto záležitostí se tak pro Korejce stává předmětem jazykového managementu a může být stanovena politika reportů v angličtině¹²⁰.

5.5 Shrnutí

Tato kapitola představila případy jednoduchého a organizovaného managementu v rozvíjející se/globálně integrované společnosti ECP v České republice. V této společnosti zaměstnanci využívají řadu jednoduchých managementových strategií, jako je zapamatování si praktických slovíček, a manažují své užívání jazyka v souladu s jazykovou politikou, aby dosáhli obchodních cílů.

V oddíle 5.2 jsme sledovali dva případy jednoduchého managementu ve vyvážené komunikační situaci, v níž chybí hierarchická struktura mezi zaměstnanci, jež by mohla překážet procesu jazykového managementu. Příklad 1 ukázal, že jednoduchý management není často jen „jednoduché“, ale spíše komplexní a dynamické metajazykové chování, a že nezaručuje často úspěch, pokud druhý komunikační partner nespolupracuje při řešení komunikačních problémů v probíhající interakci. V případě 2 jsme byli svědky toho, že jednoduchá strategie managementu může být rutinní. Zejména v pracovních kontextech většina uživatelů jazyka manažuje své jazykové užití tak, aby minimalizovala potenciální problémy plynoucí z komunikačních problémů a maximalizovala efektivitu práce. Pokud se přitom určitá jednoduchá strategie managementu osvědčí, může být rutinizována a sdílena ostatními zaměstnanci, případně se může stát zdrojem organizovaného managementu (tj. jazykové politiky).

V oddíle 5.3 jsme prozkoumali dva případy jednoduchého managementu v nevyvážené komunikační situaci. Oproti vyvážené komunikační situaci, v níž proces jednoduchého managementu probíhá bez hierarchických vlivů, které by mohly tento proces zastavit, v nevyvážené komunikační situaci hierarchie mezi zaměstnanci často překáží procesu jednoduchého managementu nebo iniciuje určitý typ jednoduchého managementu pro partnera rozhovoru. Příklad 3 zdůraznil, že socioekonomické normy (např. zajištění pohodlí pro klienty) vyvolávají jednoduchý jazykový management (tj. využití tlumočnicka při jednání) pro partnera

¹²⁰ Tento předpoklad může být odůvodněn skutečností, že jiné písemné dokumenty, například hodnocení služeb, které nejsou určeny Korejcům, nejsou nutně psány a překládány do angličtiny.

s vyšším hierarchickým postavením. Případ 4 ukázal, že členská kategorizace může proces jazykového managementu zastavit. V této studii kategorizace „ženy“ a „podřízený personál“ versus „muž“ a „nadřízený“ ztěžuje řešení sociokulturních a komunikačních problémů, kterých si všímá a jež negativně hodnotí jeden z účastníků komunikace, jenž je v nižší hierarchické pozici.

V oddíle 5.4 jsme byli svědky řady jazykových politik, jako je zaměstnanecká politika, politika povýšení a jazyková politika. Oddíl 5.4.1 osvětlil politiky související s jazykem ve vyvážené komunikační situaci ve smyslu vnitroskupinových politik. Příklady 5 a 6 ukázaly, že jazyková kompetence není kritériem pro přijímání nových uchazečů o zaměstnání ani povýšení zaměstnanců, ale že se upřednostňují kompetence pro práci, jako je schopnost řešit problémy, a tyto socioekonomické normy devalvují význam jazykových kompetencí. Pozoruhodné však bylo i to, že navzdory devalvaci jazykové kompetence jsou některé jazykové dovednosti (tj. v této studii angličtina) v ECP preferovány a komodifikovány jako aktivum s finanční hodnotou na trhu. V případě 7 jsme zkoumali, že konkrétní písemný materiál týkající se významných témat se může stát předmětem jazykového managementu navzdory své neefektivnosti. V ECP by měly být všechny písemné materiály týkající se bezpečnostních informací napsány a zveřejněny v angličtině a místním jazyce (tj. češtině). To může znamenat, že určité společenské normy, jako je hodnota lidských životů, jsou upřednostňovány a bez ohledu na časovou a finanční neefektivnost iniciují organizovaný management. Oddíl 5.4.2 představil jazykové politiky v nevyvážené komunikační situaci ve smyslu politik vněskupinových (out-group policies). Případy 8 a 9 ukázaly, že hierarchie mezi společnostmi (např. poskytovatelem služeb a klientem) může přinášet specifický typ organizovaného managementu. ECP jako poskytovatel služeb a účastník nabídkového řízení musí ukázat, že se uchyluje k nabídkovému řízení a za tímto účelem využívá jako komunikační strategii interakci tváří v tvář a také že jako ústředí stanovilo jazykovou politiku týkající se volby jazykového kódu v systému reportování. Tyto případy osvětlily, jak nevyvážené mocenské vztahy mezi většími agenty iniciují a ustavují organizovaný management.

6 Jazykový management v Hyundai Motor

6.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá jazykovým managementem korejsko-české výrobní společnosti Hyundai Motor. Jak bylo uvedeno v kapitole 3, firma je zařazena do kategorie etablovaných/ lokálně adaptivních společností. Podle zpráv o lidských zdrojích vydaných v roce 2022 má 2764 zaměstnanců, z toho 98 zaměstnanců různých národností (tj. 32 Poláků, 59 Slováků a 7 jiných národností) na různých pracovních pozicích a 11 Korejců zastává manažerské pozice. Vzhledem k charakteru výrobních závodů Hyundai Motor pevně spolupracuje s místními zaměstnanci (tj. dělníky a nižšími manažery), místními dceřinými společnostmi (např. českými logistickými společnostmi pro dodávky výrobků a surovin) a místní komunitou (s cílem přispět k regionálnímu rozvoji pro pozitivní image společnosti a předejít možným problémům plynoucím z konfliktů s místními obyvateli). Stejně jako v případě společnosti Nexen Tire lze předpokládat, že nevyvážené komunikační situace odvozené od hierarchické struktury mezi poskytovateli služeb a klienty neexistují. Nicméně lze očekávat, že hierarchická struktura mezi zaměstnanci a ústředím a zahraničními pobočkami stále existuje. Na rozdíl od společnosti Nexen Tire však navzdory ochotě stát se lokálně adaptivní společností, většina korejských zaměstnanců jsou expatriati, kteří nerozumí místnímu prostředí, a pouze několik korejských manažerů (tj. dva korejské manažery) ovládá místní jazyk a má kulturní povědomí. Proto v této kapitole objasníme, jak zaměstnanci společnosti Hyundai Motor manažují své užívání jazyka ve vyvážené a nevyvážené komunikační situaci a jak manažeri personálního oddělení a hlavní manažer zahraničních dceřiných společností stanovují a manažují jazykovou politiku ve vyvážené a nevyvážené komunikační situaci s cílem zprostředkovat komunikační problémy a snížit kulturní rozdíly.

V této kapitole budu jednak zkoumat konkrétní chování zaměstnanců v rámci jazykového managementu, včetně praktických a rozumných strategií užívání jazyka, ve vyvážené (např. komunikace mezi kolegy) a nevyvážené (např. komunikace mezi expatriaty a místními zaměstnanci) komunikační situaci. Na druhé straně budu načrtávat, jak zkušené personální oddělení a hlavní manažer zahraničních dceřiných společností stanovují jazykové politiky a jak tyto politiky ovlivňují skutečnou jazykovou praxi zaměstnanců ve vyvážené (např. vnitroskupinové politiky jako zaměstnanecká politika, politika povýšení a jazyková politika) a nevyvážené (např. vněskupinové politiky, jako jsou pravidla komunikace pro ústředí a Hyundai Motor v České republice) situaci.

Abych objasnil dynamický a komplexní proces jazykového managementu, položím si následující výzkumné otázky:

- 1) Jak zaměstnanci ve vyvážené komunikační situaci manažují své užívání jazyka?
- 2) Jak zaměstnanci v nevyvážené komunikační situaci manažují své užívání jazyka?
- 3) Jak zkušené personální oddělení stanovuje zaměstnaneckou politiku, politiku povýšení a jazykovou politiku?
- 4) Jak jazykové politiky ovlivňují jazykovou praxi zaměstnanců na pracovišti?

Abych odpověděl na tyto výzkumné otázky, budu zkoumat jednoduchý management zaměstnanců (např. strategie jazykového managementu zaměřené na konkrétní interakci) ve vyvážené komunikační situaci (oddíl 6.2) a v nevyvážené komunikační situaci (oddíl 6.3) na základě přirozeně se vyskytujících dat, včetně fotodokumentace a terénních poznámek a různých rozhovorů (např. následné interview). Dále budu zkoumat organizovaný management (např. systemizovaná jazyková pravidla) ve vyvážené komunikační situaci a nevyvážené komunikační situaci zavedené společností Hyundai Motor v České republice na základě fotodokumentace, terénních poznámek a řady rozhovorů s personálním manažerem (oddíl 6.4).

6.2 Jednoduchý management ve vyvážené komunikační situaci

V této části se budeme zabývat jednoduchým managementem zaměstnanců v lokálně adaptivní společnosti. Na rozdíl od společnosti Nexen Tire v České republice, ve které jsou komunikačními prostředky mezi korejskými manažery a místními zaměstnanci angličtina a čeština, Hyundai Motor v České republice nedisponuje dostatečným počtem korejských manažerů, kteří mají kompetence v místním jazyce a kulturní povědomí, a to i přes svou ochotu se lokalizovat. Proto je na určité korejské manažery (tj. korejští manažeři, kteří mají jazykovou kompetenci v místním jazyce) často kladena hromada úkolů souvisejících s komunikací, a to se stává předmětem jazykového managementu. Různá úroveň znalosti angličtiny mezi zaměstnanci navíc přináší triviální komunikační problémy, jež se rovněž stávají předmětem jazykového managementu. Při zprostředkování těchto problémů může vyvážená komunikační situace povzbudit uživatele jazyka, aby postupovali v procesech jazykového managementu otevřeněji. V následujících odstavcích představím soubor těchto případů a osvětlím proces jazykového managementu.

6.2.1 Jednoduchý management: Potvrzení porozumění

První případ jednoduchého managementu ve vyvážené komunikační situaci probíhal při konverzaci mezi korejským manažerem a českým juniorním pracovníkem. V tomto případě si jeden z účastníků (tj. KM36) všímá odchylky od komunikačních norem (tj. není si jist, zda komunikační partner rozumí jeho záměru), hodnotí ji negativně a manažuje problém.

Případ 1 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)¹²¹

1. KM36: ((jméno)), So, did you, did you check the schedule for ((název surovin))?
((jméno)), takže zkontroval jste plán pro ((název surovin))?
2. CM24: Yeah.
Ano.
3. KM36: Unloading time is from 14 o'clock, right?
Termín vykládky je od 14 hodin, že?
4. CM24: Uhm: (..) Yes.
Uhm, ano.
5. KM36: And you should double-check their invoice and especially: tax issues.
A měl byste překontrolovat jejich fakturu a daňové záležitosti.
6. CM24: Ok.
7. KM36: Ok. Then, you can leave.
Ok. Tak můžete odejít.
8. CM24: Ok.
9. KM36: ((jméno)) Do you understand?
((jméno)), rozumíte?
10. CM24: Yes. Unloading, 14 o'clock, and invoice.
Ano. Vykládka, 14 hodin a faktura.

KM36 je vedoucím manažerem v oddělení nákupu, který má na starosti nákup, vývoj dílů a stanovení strategie nákupu. Při výkonu své práce denně spolupracuje a komunikuje s ostatními členy místního týmu, aby splnil zadané úkoly. V tomto příkladu se KM36 dotazuje na harmonogram vykládky a zadává úkoly CM24, který je požádán o překontrolování faktury týkající se daňových záležitostí (v rádcích 1–5). Poté signalizuje ukončení konverzace, již

¹²¹ Původní jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). KM36 označuje korejského účastníka a CM24 označuje českého účastníka. Podrobné informace týkající se konvence přepisu jsou uvedeny v příloze I.

uzavírá potvrzující otázkou týkající se úkolů přidělených CM24 (v řádku 9). Důvody pro potvrzovací otázku se dozvídáme v následném interview.

Případ 1 (z následného interview s KM36)¹²²

1. R: Aka dehwaeh deheso yegihalsu itsulkayo?

Můžeme si promluvit o předchozí konverzaci?

2. KM36: Ne.

Ano.

3. R: Whe aka mazimage hanbon dasi hwaginhasingoeyo?

Proč jste se na konci konverzace zeptal člena svého týmu, zda rozumí tomu, co jste řekl?

4. KM36: Ah, yezonedo iron iri manatnunde, zigonduri algetdago hago, sasirun iherul motheso munzega zom manatsoyo.

Ah, už se to stalo minule. Oni (čeští kolegové) se tvářili, že chápou, co jsou ty úkoly, ale ve skutečnosti to nepochopili a to vedlo ke spoustě problémů.

5. R: Ah, munzeyo?

Ah, problémy?

6. KM36: Ne, gureso hangsang yegi kutnago, hanbondo murobayo. Ihehetnunzi.

Ano, takže se jich vždycky na konci konverzace znovu ptám, jestli tomu opravdu rozumí.

V tomto rozhovoru KM36 vysvětluje, jak manažuje užívání jazyka při komunikaci s místními kolegy. Ve 4. řádku KM36 uvádí, že si všímá odchylky od komunikačních norem (tj. předstírání, že rozumí zadaným úkolům), hodnotí ji negativně¹²³, plánuje návrh úpravy (tj. přidání potvrzujících otázek na konci konverzaci) a realizuje ji.

Tento případ ukazuje, že cíl jazykového managementu může být vícenásobný. Zejména potvrzovací otázky se na jedné straně mohou zdát zaměřené na komunikační problémy vedoucí k socioekonomickým odchylkám (tj. nesplnění úkolů), ale na druhé straně lze jeho chování v rámci jazykového managementu interpretovat také jako snahu o vybudování a posílení důvěry (trust-building). Na rozdíl od běžných komunikačních situací, v nichž cíl komunikace často není účelový, je cílem komunikace v pracovním kontextu většinou spolupráce a sdílení znalostí a pro dosažení tohoto cíle je klíčové vybudování důvěry. Nedostatečná jazyková kompetence komunikačního partnera však tento vztah často ovlivňuje,

¹²² Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

¹²³ Zmiňuje, že je to zdroj, který vedl k řadě problémů (ve 4. řádku v následném interview).

nebo dokonce poškozují, a může se proto stát předmětem jazykového managementu. V našem případě se KM36, přestože zastává funkci vedoucího manažera, nemůže zabývat každým jednotlivým problémem a pracovním postupem, protože jeho základním úkolem je řídit úkoly zadané oddělením obecně, ale kontrolovat každý detail je fyzicky nemožné. Pro KM36 má tedy přesvědčení, že jeho místní zaměstnanci vhodně chápou zadané úkoly, velký význam a může se stát předmětem jednoduchého managementu.

6.2.2 Jednoduchý management: Využití překladového zařízení

Druhý případ jednoduchého managementu probíhal v e-mailové komunikaci. V tomto případě si jeden z účastníků (tj. KM35) všímá odchylky od socioekonomických norem (tj. časové ztráty plynoucí z e-mailové komunikace v angličtině), hodnotí ji negativně a problém řeší.

Případ 2 (z následného interview)¹²⁴

1. R: Aka ilhalte ((název překladového zařízení)) tsunungo batnunde, whe gurongoya?

Viděl jsem, že při čtení e-mailů používáš překladatelský program. Proč jsi to dělal?

2. KM35: ((smích)) bwatso? Haruedo emaili 40 eso 50 gega nomge onunde, gugol da bol sigani opso. Gureso dechung bonyokgi dolligo, monmalinzi bogo, zungyohange itsumyon zedero bonungozi.

((smích)) Viděl jsi to? Denně musím zkontrolovat a číst 40 až 50 e-mailů a nemám moc času. Proto používám překladové zařízení a zběžně si čtu obsahy, a pokud je to důležité, přečtu si ho pozorně znovu.

3. R: Hagin, sigani mani golligetda.

Chápu. Může to být časově náročné.

4. KM35: Ung, zungyohangonun ochapi physideso onunde, guge animyon gunyang ildan dechung ilgobonungozi.

Ano, pokud některé e-maily jsou důležité, jsou označeny jako důležité. Já tedy používám překladové zařízení pouze v případě, když e-maily nejsou označeny jako důležité.

¹²⁴ Tento následný interview byl proveden po pozorování KM35. Výzkumník si všiml, že KM35 používá pro e-mailovou komunikaci překladatelské zařízení, a provedl s ním interview, aby objasnil důvod a proces jazykového managementu. Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština. KM35 označuje korejského účastníka a R označuje výzkumníka.

V tomto rozhovoru KM35 vysvětluje svou strategii jazykového managementu a důvod jejího užívání v práci. Je nižším manažerem v oddělení nákupu. Jeho hlavním úkolem je zadávání zakázek a kontrola jejich postupů. Při výkonu své práce komunikuje a spolupracuje s místními kolegy a výrobcí a jedním ze základních komunikačních kanálů je e-mailová komunikace. V práci denně dostává a čte velké množství e-mailů (v řádku 1), všímá si odchylek od socioekonomických norem (tj. časové ztráty pro e-mailovou komunikaci v angličtině), hodnotí ji negativně, plánuje návrh úpravy (tj. kategorizace e-mailů do dvou skupin a využití překladového zařízení pro e-maily označené jako nedůležité, jak je znázorněno v řádku 4) a realizuje ho.

Tento příklad osvětluje využitelnost informačních a komunikačních technologií v jednoduchém managementu. Jak bylo stručně představeno v kapitole 2, IKT je způsob komunikace, který zaměstnanci v mezinárodní společnosti využívají častěji než osobní interakci. Zejména psaní a čtení e-mailů je pro zaměstnance klíčovým úkolem a na rozdíl od spontánní interakce, která vyžaduje okamžitou reakci komunikačního partnera, tento typ komunikace okamžitou reakci nepotřebuje, takže komunikační partneři mohou mít dostatek času na opakované přečtení a promyšlení a pochopení obsahu textů. Piekkari (2008) dokládá, že strojový překlad by byl často praktický a užitečný pro zaměstnance s nižší jazykovou kompetencí, a to i přes nízkou kvalitu překladu, protože využití externích profesionálních překladatelů je finančně náročné a není okamžité. Z toho vyplývá, že strojový překlad může být prostředkem pro řešení problémů při rutinních a časově náročných úkolech, jako je například čtení e-mailů. V našem případě KM35 kategorizuje pracovní e-maily do dvou kategorií a využívá strojový překlad jako strategii jazykového managementu, aby manažoval odchylku od socioekonomických norem v souladu se stupněm důležitosti e-mailů. Tento případ ilustruje, že IKT se mohou stát také dimenzí, jež může být předmětem jazykového managementu, což by vědci zabývající se jazykovým managementem měli vzít v úvahu.

6.3 Jednoduchý management v nevyvážené komunikační situaci

V této části se budu věnovat jednoduchému managementu zaměstnanců v nevyvážené komunikační situaci. Na rozdíl od jednoduchého managementu se zde může přirozené jazykové chování jednoho z komunikačních partnerů stát předmětem jazykového managementu, nebo negativně hodnocená odchylka nemusí být manažována kvůli hierarchické struktuře mezi zaměstnanci (např. interakce mezi expatriaty a místními zaměstnanci). V následujících odstavcích představím soubor těchto případů a načrtnu proces jazykového managementu.

6.3.1 Jednoduchý management: Tykání

První případ jednoduchého managementu probíhal v interakci mezi korejským manažerem (tj. KM35) a místním zaměstnancem (tj. CM25). V tomto případě oba účastníci začínají nezávaznou konverzací v místním jazyce, tedy v češtině, ale KM35 si všimá odchylky od sociokulturních norem (tj. odlišného vnímání familiárnosti), hodnotí ji negativně a problém řeší.

Případ 3 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)¹²⁵

1. KM35: Ahoj, ((jméno)).
2. CM25: Ahoj.
3. KM35: Nejdeš kouřit?
4. CM25: Cože?
5. KM35: Cože?
6. CM25: Co jsi říkal?
7. KM35: Don't say cože. I am your manager. Ok?

Neříkej „cože“. Jsem tvůj manažer. Chápeš?

V tomto příkladu KM35 začíná společenskou konverzací (v řádcích 1 a 3), ale CM25 nerozumí tomu, co KM35 říká, kvůli nesprávné výslovnosti ‚ř‘ a signalizuje tuto chybu v komunikaci neformálním tázacím ‚cože‘? v řádku 4. Poté si KM35 všimá odchylky od sociokulturních norem a naznačuje, že interogativ ‚cože‘ není vhodný tím, že vyslovuje identické slovo s důrazem (v 5. řádku). CM25 však tuto nepřímou narážku nechápe (v řádku 6) a KM35 výslovně kritizuje, že použití ‚cože‘ není vhodné v angličtině, která je pro KM35 plynulejší než čeština (v řádku 7). Po tomto případě jsem s KM35 provedl následný interview.

Případ3 (z následného interview)¹²⁶

1. R: Moyotso?
Co to bylo?
2. KM35: Uh?
3. R: Whe gapzagi hwanetso?
Proč ses najednou rozzlobil?
4. KM35: Ani yega nega tykání harago hetdoni nega zagi chinguinzul anaba.

¹²⁵ Původní jazyk v řádku 7 je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). KM35 označuje korejského účastníka a CM25 označuje českého účastníka.

¹²⁶ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

Jak jsi slyšel, dovoluju mu, aby se mnou neformálně mluvil, ale je to příliš. Myslí si, že jsem jeho kamarád.

5. R: Uhm.

6. KM35: Guredo zikilge itnunde, nega chingudo anigo cožega moya.

Existuje tam hranice, kterou by nesměl překročit. Jak se opovažuje říkat „cože“.

7. R: Gunde whe gapzagi yongoro yegihetso?

Tak proč jsi najednou začal mluvit anglicky?

8. KM35: Nega checooro yegihezunika do guonungo gateso.

Myslel jsem si, že moje nedostatečná čeština to způsobila.

V tomto rozhovoru KM35 vysvětluje, jak sociokulturní problém v neformální konverzaci manažoval. Jak bylo stručně představeno v předchozí části, KM35 je nižší manažer, který má na starosti komunikaci a spolupráci s místními zaměstnanci a výrobci. Při výkonu své práce si KM35 uvědomuje, že úzký vztah s místními zaměstnanci je pro splnění jeho úkolů zásadní. Proto si vybudoval blízký vztah s místními zaměstnanci a umožnil jim, aby se na něj obraceli a hovořili s ním neformálním způsobem. Všímá si však odchylky od sociokulturních norem¹²⁷ (tj. odlišného vnímání důvěrnosti), hodnotí ji negativně, plánuje návrh úpravy (tj. změnu jazykového kódu a výslovné pokárání) a realizuje ho.

Tento případ ukazuje, že „kulturní vzdálenost“ se může stát zdrojem zásadních komunikačních problémů v pracovním kontextu. Jak ukazují Cho a Padmanabhan (2005), kulturní vzdálenost mezi zaměstnanci v mezinárodní firmě ztěžuje proces sdílení znalostí a budování důvěry. Na rozdíl od jazykové bariéry nebo jazykové vzdálenosti, které se také mohou stát zdrojem komunikačních problémů, ale jsou účinně řešitelné (např. stanovením firemní jazykové politiky nebo používáním překladů), může kulturní vzdálenost vést k hlubším a hůře zvládnutelným problémům, protože kulturní povědomí a poznání dané kultury často automaticky nevyplývá z jazykové kompetence v daném jazyce, která je jedním z kritérií pro nábor. Jinými slovy, komunikační problémy plynoucí z kulturní vzdálenosti vznikají z nedostatečné kulturní kompetence nebo neznalosti dané kultury a ke zvládnutí těchto problémů je nutná aktivní sociální angažovanost uživatelů jazyka a hluboký zájem o danou kulturu. Ve většině případů však mezinárodní firma nemůže tuto kompetenci identifikovat,

¹²⁷ Tento předpoklad lze doložit výroky KM35 na řádcích 4 a 6. V navazujícím interview výslovně zmiňuje, že „je to příliš. Myslí si, že jsem jeho kamarád“ a „jak se opovažuje mluvit „cože““. V těchto výrociích se projevuje, že užívání neformálního tázacího výrazu CM25 je vnímáno jako odchylka od norem.

protože neexistuje žádné jednoznačné kritérium. V našem případě má například KM35 dostatečnou kompetenci v místním jazyce (tj. jedno z kritérií pro nábor), ale to nutně neznamená, že získává multikulturní kognice a multikulturní pluralitu identity¹²⁸. KM35 tedy v interakci s místním zaměstnancem správně nechápe sociální význam slova „tykání“ v místní kultuře, všímá si používání toho slova jako odchylky od svých sociokulturních a komunikačních norem a považuje ho za předmět jazykového managementu.

6.3.2 Jednoduchý management: Neutrální hodnocení

Druhý případ jednoduchého managementu probíhal na denní schůzce. V tomto případě KM38 a SM7 diskutovali o harmonogramu dodávek a byla uvedena řada názvů regionů. Poté si SM7 všiml odchylky od jazykové normy (tj. nesprávné výslovnosti názvů regionů), ale další procesy jazykového managementu nepokračovaly.

Případ 4 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)¹²⁹

1. KM38: So: ((jméno)), pallets from Mošnov come ((termín dodání)), and pallets from Žilina come ((termín dodání)), right?

Takže, ((jméno)), palety z Mošnova budou ((termín dodání)) a palety ze Žiliny budou ((termín dodání)), že?

2. SM7: Yes.

Ano.

3. KM38: Did you check if (.) there are some problems?

Zkontroval jste, zda jsou nějaké problémy?

4. SM7: No. I (.) I contacted manufacturers, and I got an answer that there is no issue.

Nejsou. Já jsem kontaktoval výrobce a dostal jsem odpověď, že žádný problém není.

5. KM38: No issue?

Žádný problém?

6. SM7: Yes.

Ano.

7. KM38: Ok.

Dobře.

¹²⁸ Tento termín se vztahuje na jedince, kteří se identifikují s více než dvěma kulturami a internalizují související kulturní hodnoty, postoje, přesvědčení a předpoklady chování (podrobněji viz Brannen a Thomas (2010)).

¹²⁹ Původní jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). KM38 označuje korejského účastníka a SM7 označuje slovenského účastníka.

V tomto příkladu jsou dva názvy regionů¹³⁰ vyslovovány velmi chybně (z fonetického hlediska), ale komunikace pokračuje hladce a komunikační cíl (tj. sdílení informací) je splněn. Po tomto případě jsem provedl následný interview se SM7, abych tento komunikační proces osvětlil.

Případ 4 (z následného interview)¹³¹

1. R: Can we talk about your previous communication with ((jméno))?
Můžeme si promluvit o vaší předchozí komunikaci s ((jméno))?
2. SM7: Oh: sure.
Oh, jistě.
3. R: Have (.) you noticed any problems?
Všiml jste si nějakých problémů?
4. SM7: Uhm: no?
Uhm, ne?
5. R: I heard some region names. Do you remember how he (.) pronounced them?
Slyšel jsem nějaké názvy regionů. Pamatujete si, jak je vyslovoval?
6. SM7: Oh: yeah: I know what you mean.
Aha, jo, už vím, co myslíte.
7. R: Did you note that?
Všiml jste si toho?
8. SM7: Yeah: he (.) he pronounced them quite: badly.
Jo, on je vyslovil docela špatně.
9. R: But you understood.
Ale rozuměl jste mu.
10. SM7: Yeah: I understood.
Ano. Rozuměl jsem.
11. R: How did you feel about that?
Jak jste se cítil?
12. SM7: Ah: you mean the pronunciation? Nothing.
Aha, myslíte tu výslovnost? Nic.
13. R: You think that it is not a problem, right?

¹³⁰ Termíny dodání jsou z etických důvodů vynechány.

¹³¹ Původní jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

Myslíte si, že to není problém, že?

14. SM7: Why is it a problem? Czech pronunciation is hard for foreigners, and I know that. It is not a problem if I can understand.

Proč je to problém? Česká výslovnost je pro cizince těžká a já to vím. Není to problém, když rozumím.

SM7 je pracovník, který má na starosti sledování výrobních procesů a řízení harmonogramů dodání. Při plnění svých úkolů neustále komunikuje s KM38, informuje o stavu objednávek a získává potvrzení. V interakci mezi KM38 a SM7 si výzkumník všiml odchylky od jazykových norem (tj. nesprávné výslovnosti), ale komunikace pokračovala hladce. Ptám se tedy na jazykovou odchylku (v řádku 3 v následném interview). Zpočátku nechápe záměr dotazu, ale později uvádí, že si všiml odchylky od jazykových norem (v řádku 8). Poté se výzkumník ptá, jak ji hodnotil (v řádku 11), a SM7 výslovně uvádí, že „nic“ a „proč je to problém?“, z čehož vyplývá, že povšimnutou odchylku hodnotí neutrálně.

Tento příklad osvětluje případ „neutrálního hodnocení“. Jak bylo stručně představeno v kapitole 2, povšimnutá odchylka může být hodnocena neutrálně. Na rozdíl od „pozitivního hodnocení“ nebo „gratifikace“, jež se vztahují k situaci, kdy komunikační partner považuje odchylku za pozitivní věc, kterou by se měl naučit, se „neutrální hodnocení“ vztahuje k situaci, kdy komunikační partner považuje odchylku za normální věc a je k ní lhostejný. V našem případě SM7 uvádí, že si odchylky všímá, ale explicitně neguje, že je to problém, protože SM7 vnímá, že KM38 je cizinec a česká výslovnost je pro něj obtížná (v řádku 14). Tento příklad naráží na to, že v kontaktní situaci mohou být různé zaznamenané odchylky od norem častěji hodnoceny neutrálně než lingvistickými odborníci, zejména jazykovědci, očekávají. Jak definuje Neustupný (1985), v kontaktní situaci se vzájemně ovlivňují dva nebo více jazyků a variant a předpokladem této situace je, že oba účastníci komunikace vědí a chápou, že jeden z nich, nebo dokonce oba účastníci komunikace nemají rodnou jazykovou normu a kompetenci. Je proto pravděpodobné, že pokud odchylka nepřekáží komunikačním cílům, je ve většině případů hodnocena neutrálně a je považována za pochopitelnou chybu.

6.4 Organizovaný management ve společnosti Hyundai Motor

V této části se budu věnovat organizovanému managementu ve společnosti Hyundai Motor. Na rozdíl od prostého managementu zaměřeného na jazykový management v konkrétní interakci je orientován na systematictější manažování jazykových problémů, jako je jazyková politika, a to na základě nashromážděných dat a zkušeností s různými problémy souvisejícími

s užíváním jazyka, s nimiž se zaměstnanci setkávají v pracovním kontextu. Organizovaný management je obecně plánován a stanoven jazykovými experty nebo agenty s autoritou (např. zahraničním prezidentem nebo pracovníky personálního oddělení). Tato část osvětlí soubor organizovaného managementu společnosti Hyundai Motor na základě terénních poznámek¹³² a řady rozhovorů s vyšším manažerem personálního oddělení.

6.4.1 Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci

V této části se budeme zabývat organizovaným managementem v etablované/lokálně adaptivní společnosti. Jak bylo představeno v kapitole 3, firma Hyundai Motor zahájila činnost v roce 2007 v České republice, ale od roku 1998 má 16 výrobních závodů v 9 zemích. Lze tedy logicky předpokládat, že má bohaté a rozsáhlé know-how a zkušenosti se zahraničním podnikáním a výrobními operacemi, které jí umožňují stabilizovat své podnikání v České republice. V této části osvětlím zaměstnaneckou politiku, politiku povýšení a jazykovou politiku, která se obecně uplatňuje vůči zaměstnancům jako vnitroskupinová politika (tj. skupinová politika vztahující se k danému výzkumnému subjektu). V následujících odstavcích představím soubor těchto případů a osvětlím proces jazykového managementu.

6.4.1.1 Organizovaný management: Zaměstnanecké politiky

První případ organizovaného managementu ve společnosti Hyundai Motor zkoumá zaměstnanecké politiky. V této části představím, jak jsou tyto politiky motivovány, stanoveny a manažovány z hlediska jazykové kompetence uchazečů o zaměstnání na základě terénních poznámek a polostrukturovaných rozhovorů s manažerem personálního oddělení.

Případ 5 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹³³

1. R: Uhm: cheyong zedoedeheso somlyonghezusilsu itnayo? Onowa gwanryonden bubuniyo.

Můžete vysvětlit zaměstnanecké politiky týkající se jazykových kompetencí uchazečů o zaměstnání?

¹³² Jak bylo vysvětleno v kapitole 3, personální oddělení kontrolovalo všechna data získaná z terénního výzkumu a použití dat z fotodokumentace vnitřních předpisů společnosti Hyundai Motor bylo zamítnuto, protože obsahuje citlivé informace týkající se procesu náboru a povýšení. Získal jsem však souhlas s použitím svých terénních poznámek.

¹³³ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). KM40 označuje korejského účastníka a R označuje výzkumníka.

2. KM40: Ah: ne. Zohinun cheyongzogonzunge Toeic speaking level gurigo OPIc levelrul bogoitsoyo. Toeic speakingun level 7 yisangigo OPIcun IH level isangioyadeyo.
Ach, ano. Primárnými podmínkami pro uchazeče o zaměstnání jsou skóre Toeic speaking level a OPIc. Pokud jde o úroveň testu Toeic speaking, měla by být vyšší než úroveň 7 a úroveň OPIc by měla být vyšší než OPIc IH.
3. R: Guge yogi hyunzicheyongina checo zigwonul pobultedo zyogyongi denayo?
Platí tyto podmínky i pro české uchazeče o zaměstnání?
4. KM40: Ah, gugonun zikgunmada da darugin hande, gibonzoguronun yongoga ilsang suzunisangun deyadezo. Zohi gwangoranedo myongside itguyo.
Aha, to záleží na pracovní pozici, ale v zásadě dovednost angličtiny je významná pro všechny pozice. Je to uvedeno v našich pracovních inzerátech.
5. R: Gurom guge zikgune tara darungongayo?
Tak, dovednost angličtiny závisí na pracovních pozicích?
6. KM40: Gucho. Botong office zigwondul gizunizo.
Ano, nicméně dovednost angličtiny je vyžadována na všech pozicích bílých límečků.
7. R: Gurom darun onoga plusga denunge itnayo?
Jsou nějaké další jazykové dovednosti, které jsou zde preferovány?
8. KM40: Uhm: hangugin gizunesonun checoorul hamyon bonusga dego checoini hangugorul hamyon plusga denunde, guron gyongwuga zal opzo.
Uhm, pokud korejský uchazeč má kompetenci v češtině, bylo by to výhodné, a pokud český uchazeč má kompetenci v korejštině, bylo by to také výhodné. Těchto případů je však málo.

V tomto rozhovoru KM40 vysvětluje, že Hyundai Motor má jasné podmínky pro jazykové kompetence uchazečů o zaměstnání. Jedná se o výsledek dvou typů testů znalostí angličtiny (tj. Toeic speaking test a OPIc). Původně Hyundai Motor požadoval výsledek testu Toeic, který zahrnuje poslech a čtení s porozuměním jako jedno z kritérií pro přijetí do zaměstnání, ale v roce 2014 jej společnost vyloučila, protože personální oddělení v ústředí zjistilo, že výsledek testu Toeic nezaručuje komunikační schopnosti a pracovní výkon uchazečů o zaměstnání v kontakto­vých situacích. Hyundai Motor si jej tedy všiml jako odchylky od socioekonomických norem, hodnotil jej negativně, naplánoval návrh úpravy (tj. vyžádání skóre testů z mluvení v angličtině) a realizoval jej. Zajímavé je, že tato preference znalosti angličtiny se vztahuje i na místní uchazeče o zaměstnání a je výslovně stanovena v pracovních inzerátech následovně:

Obrázek 10: Inzeráty společnosti Hyundai Motor v České republice¹³⁴

Projektový specialista IT security



MÁM ZÁJEM

Náplň práce

- provádět analýzy IT rizik, zranitelnosti a navrhovat opatření
- vaším úkolem bude spolupracovat na IT projektech, navrhovat je, konfrontovat, auditovat atd.
- monitorovat security nástroje, tvořit dokumentaci a směrnice
- zajištění interních i externích security auditů
- pravidelný reporting incidentů a jejich vyšetření stejně jako stavu security nástrojů

Požadujeme

- IT vzdělání
- zkušenosti v oblasti IT security více jak 1 rok, stejně jako s vedením, realizací projektů, testováním a nasazením vhodných řešení, případně organizace údržbového řízení
- **komunikativní angličtina**
- znalosti v security principech, nástrojů, technologií a případných dopadů na výrobu
- povědomí o ISO 27001 / ISMS, IT risk analysis, GDPR, NIS2 basic, Cloud security

Specialista pro udržitelnost



MÁM ZÁJEM

Náplň práce

- zodpovědnost za veškeré aktivity v oblasti udržitelného rozvoje a nefinančního reportingu (ESG)
- nastavení a plnění cílů ESG ve společnosti a zpracování reportu ESG
- komunikace strategie, plánů a výsledků ESG aktivit s partnery ve skupině HKMG
- spolupráce na úkolech souvisejících se zavedenými systémy dle norem ISO (9001, 14001, 45001)
- aktivní účast na interních a externích auditech dle norem ISO
- pomoc s údržbou systému kvality (dokumentace a školení)
- spolupráce na hodnocení společnosti dle modelu EFQM za účelem účasti v Národní ceně kvality

Požadujeme

- VŠ vzdělání
- zkušenosti v oblasti řízení kvality (ISO, audity, atd.)
- **velmi dobrá znalost angličtiny**
- znalosti v oblasti managementu kvality, ISO norem, provádění auditů atd.

Nabízíme

Tyto dva inzeráty dokladují, jak Hyundai Motor oceňuje jazykovou kompetenci v konkrétním cizím jazyce (tj. angličtině) a jak stanovuje politiku zaměstnání v České republice. První inzerát je určen pro projektového specialistu na bezpečnost IT, který má na starosti řízení projektů souvisejících s bezpečností IT a analýzu rizik a zranitelností IT. Druhý inzerát je určen pro specialistu na udržitelný rozvoj, který má na starosti výzkum požadavků na dodržování právních předpisů, které ovlivňují provoz. Navzdory rozdílným pracovním pozicím a úkolům vyžaduje Hyundai Motor v České republice od uchazečů dostatečnou znalost angličtiny. Zajímavé je, že na rozdíl od případu společnosti Nexen Tire v České republice, u níž se jazykové podmínky nevyžadují, pokud dané pracovní pozice nepožadují přímou spolupráci s korejskými expatriaty, společnost Hyundai Motor v České republice vyžaduje znalost

¹³⁴ Tyto inzeráty jsou zveřejněny na oficiálních internetových stránkách společnosti Hyundai Motor v České republice (<http://www.kariera-hyundai.cz>).

angličtiny u většiny pracovních pozic¹³⁵, které ani nevyžadují přímou spolupráci s korejskými expatriaty.

Tento případ ukazuje, jak společnost Hyundai Motor manažuje zaměstnanecké politiky. Jak můžeme pozorovat výše, tato etablovaná mezinárodní firma řeší potenciální problémy plynoucí z jazykové bariéry a nedorozumění mezi expatriaty a místními zaměstnanci tím, že zdůrazňuje důležitost znalosti angličtiny uchazečů; přesto se chce firma přizpůsobovat místním podmínkám a stabilizovat se na místním trhu. Důvodem je, jak KM40 uvádí v rozhovoru, že zaměstnávat korejské zaměstnance s jazykovou kompetencí v místním jazyce, tedy češtině, nebo české zaměstnance s jazykovou kompetencí v oficiálním firemním jazyce, korejštině, je náročné, protože jich je málo a vyžaduje to vyšší odměny, které mohou být vnímány jako odchylka od socioekonomických norem a mohou být hodnoceny negativně. Hyundai Motor tedy může zvážit přínosy a ztráty zaměstnaneckých politik na základě nashromážděných dat a zkušeností ze zahraničních operací v řadě zemí, například v Rusku a Indii, poté naplánovat návrh úpravy (tj. nábor uchazečů se znalostí angličtiny) a realizovat jej.

6.4.1.2 Organizovaný management: Politiky povýšení

Druhý případ organizovaného managementu věnuje pozornost politikám povýšení. V této části osvětlím, jak jsou tyto politiky stanovovány a manažovány z hlediska jazykové kompetence zaměstnanců, a to na základě dat z terénních poznámek a polostrukturovaných rozhovorů s manažerem personálního oddělení.

Případ 6 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹³⁶

1. R: Hoksi, sungzin jongchedehesodo seolmyonghezusilsu itnayo? Onowa gwanryondesoyo.

Mohl byste vysvětlit vaše podmínky povýšení týkající se jazykových znalostí?

2. KM40: Uhm: zohinun onowa gwanryondesounun kuge gwanryoni opsoyo. Whenyamyon gibonzorugo cheyonghaltebuto yongorul gibonuro hagoitgo, hmm, communication skillina gurongon genchanunde gugon yongorul zalhago guron munzega aniosoyo. Mulron, onoga deyahazimanyo. Gureso bonsaesounun sungzinhalté ono sihomul boginheyo.

Povýšení a jazyková znalost spolu až tak úzce nesouvisí. Protože když někoho přijímáme, v podstatě to znamená, že zaměstnanec umí anglicky. Hmm, komunikační

¹³⁵ Z deseti pracovních inzerátů pouze dvě pracovní pozice (tj. dělnické pozice, např. operátoři ve výrobě) nevyžadují znalost angličtiny.

¹³⁶ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

dovednosti s povýšením možná nějak souvisí, ale nejde o to, jak zaměstnanec umí dobře anglicky. Samozřejmě, že do jisté míry dobrá znalost angličtiny je nezbytná a politiky povýšení v ústředí vyžadují výsledek testu z angličtiny.

3. R: Gurokunyo.

Chápu.

4. KM40: Zeil zungyohangon silzoginde, onorang gwanryoni delsun itgetzo.

Nicméně pro povýšení rozhodující je především výkon práce a ten jazyk možná to ovlivňuje.

V tomto rozhovoru KM40 zohledňuje politiku povýšení týkající se jazykových znalostí žadatelů o povýšení. V řádku 2 zmiňuje, že HQ má specifické jazykové podmínky pro povýšení, ale tyto politiky se v České republice neuplatňují, protože znalost angličtiny není personálním oddělením v České republice vnímána jako zásadní pro pracovní výkony¹³⁷. KM40 jako vedoucí personálního oddělení spíše více oceňuje pracovní výkony žadatelů o povýšení. Za podmínky, že znalost angličtiny žadatelů o povýšení neztěžuje pracovní výkon, tedy nemusí být všední a triviální jazykové a komunikační problémy vnímány jako odchylka od socioekonomických norem, případně mohou být hodnoceny neutrálně; proces jazykového managementu tak nemusí být vůbec zahájen, nebo může přestat ve fázi hodnocení a jazyková kompetence v angličtině nemusí být zahrnuta do politik povýšení.

6.4.1.3 Organizovaný management: Jazyková politika

Třetí případ organizovaného managementu ilustruje jazykové politiky. V této části bude na základě dat z fotodokumentace, terénních poznámek a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucím personálního oddělení zkoumáno, jak tyto jazykové politiky vznikají a jak jsou manažovány z hlediska skutečné jazykové praxe zaměstnanců.

Případ 7 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹³⁸

1. R: Hoesa negue ono gwanryondenge itnayo?

Existují ve stanovách firmy nějaké jazykové politiky?

2. KM40: Uhm, ildan zohinun hangugin kirinun hangugorul tsugo, checoinun checoo, gurigo dagachi yegihaltenun yongoro hazo. Managerdurun da yongorul hanikayo.

¹³⁷ Nejistota ohledně důležitosti znalosti angličtiny je implicitně odhalena ve 4. řádku rozhovoru.

¹³⁸ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

Uhm, korejští zaměstnanci mluví korejsky, když komunikují pouze Korejci, čeští zaměstnanci mluví česky, když komunikují pouze Češi, a Korejci a Češi mluví anglicky, když komunikují mezi sebou. Je to možné, protože každý manažer mluví anglicky.

3. R: Gureyo?

Opravdu?

4. KM40: Mo: chogum andenun saramduldoitnunde, gureso zohinun zigwondurege ono courserul zegonghagoitsoyo.

Ano, ale úroveň znalosti angličtiny se liší, proto nabízíme našim zaměstnancům kurzy angličtiny.

5. R: Aha.

Aha.

6. KM40: Ilsang yongona business yongo, gurigo hehwado beulsu itsoyo.

Kurzy angličtiny zahrnují kurzy obecné angličtiny, kurzy obchodní angličtiny a kurzy angličtiny zaměřené na komunikaci.

KM40 v tomto rozhovoru objasňuje jazykové politiky v Hyundai Motor v České republice. V řádku 2 uvádí, že zaměstnanci používají svůj mateřský jazyk v situacích, kdy komunikují příslušníci stejné etnické skupiny (např. mezi českými zaměstnanci), ale pokud jde o situace, kdy komunikují příslušníci různých etnických skupin, všichni zaměstnanci používají angličtinu jako „lingua franca“¹³⁹ (Firth, 1996; Seidlhofer, 2005). Důvody pro tyto politiky mohou být praktické. Jak demonstrují Nekvapil a Sherman (2009), neexistuje obecný předpoklad, že firemní jazyk společnosti Hyundai Motor jako ústředí a první jazyk expatriátů (tj. korejština) se místní zaměstnanci budou učit a používat a expatriati se nebudou učit a používat místní jazyk (tj. češtinu). Používání angličtiny jako kontaktního jazyka a stanovení oficiálního firemního jazyka pro zahraniční pobočky (tj. angličtiny) tak může být jediným způsobem, jak manažovat komunikační problémy ve společnosti.

Tato jazyková politika však může přinášet další potenciální problém, který může ztěžovat dosažení ekonomických a komunikačních cílů. Tím je různý stupeň jazykové kompetence zaměstnanců v angličtině. Vzhledem k tomu, že angličtina není pro korejské ani české zaměstnance mateřským jazykem, existuje potenciální riziko, že různý stupeň znalosti

¹³⁹ Firth (1996: 240) definuje tento termín jako používání angličtiny jako kontaktního jazyka mezi osobami, které nemají společný rodný jazyk ani společnou (národní) kulturu („the usage of English as a contact language between persons who share neither a common native tongue nor a common (national) culture“).

angličtiny může iniciovat problémy související s efektivitou práce a budováním důvěry mezi zaměstnanci. Hyundai Motor tedy toto riziko vnímá jako odchylku od norem, hodnotí je negativně, plánuje návrh úpravy (tj. nabídku jazykových kurzů pro zaměstnance) a realizuje je¹⁴⁰.

6.4.2 Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci

Tato kapitola se bude věnovat případům organizovaného managementu v nevyvážené komunikační situaci. Na rozdíl od organizovaného managementu ve vyvážené komunikační situaci, který se zase týká vněskupinových strategií (out-group strategies) či politik managementu, v následujících odstavcích představím jazykové politiky či praktické strategie managementu pro situace, v nichž vzniká komunikace mezi ústředím a zahraničními pobočkami (tj. Hyundai Motor v České republice).

6.4.2.1 Organizovaný management: Překlad dokumentů

První případ organizovaného managementu představuje jednu z jazykových politik aplikovaných na komunikaci mezi Hyundai Motor v České republice jako klientem a jeho dceřinými společnostmi¹⁴¹. V této části osvětlím, jak jsou jazykové politiky a strategie vytvářeny, využívány a řízeny na základě dat z rozhovorů s nižším manažerem oddělení nákupu.

Případ 8 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹⁴²

1. R: Myslíte, že jazyky korejština, čeština a angličtina jsou nějakým způsobem relevantní pro vaši práci?
2. CF17: Ah, tak pro naši práci, uhm, pokud jsou to jakoby čeští zástupci korejských firem.
3. R: Uhm.

¹⁴⁰ Je zajímavé, že místní zaměstnanci tuto jazykovou politiku velmi vítají. Podle oficiálních webových stránek společnosti Hyundai Motor v České republice 358 zaměstnanců (přibližně 13 % z celkového počtu zaměstnanců) absolvuje jeden ze tří kurzů (tj. kurzy obecné angličtiny, kurzy obchodní angličtiny a kurzy angličtiny zaměřené na komunikaci). Tento případ představuje ideální příklad cyklu jazykového managementu (mikro> makro> mikro) a toho, jak jazyková politika ovlivňuje užívání jazyka a manažování jednotlivců.

¹⁴¹ Hyundai Motor má v České republice přibližně 70 dceřiných společností, včetně korejských a místních v okolních oblastech (podle seznamu dodavatelů vydaného v roce 2023).

¹⁴² CF17 označuje českou účastnici a R označuje výzkumníka.

4. CF17: Tak je to v pořádku, protože my všichni víceméně mluvíme česky. Pokud jde o korejské zastoupení i managementu, to znamená, že korejský zástupce zařizuje tady přepravy a objednání, tam převážně angličtinu.
5. R: Uhm.
6. CF17: Ah, s tou angličtinou, pokud jsou kolegové, kteří mluví anglicky, nebo dobře nemluví anglicky, tak se obrátí na ty jazykově zdatnější. To znamená, že když kolega potřebuje přeložit s našim vedením, tak buď já, nebo ti lidi z podřízených, budou překládat.
7. R: Všechny dokumenty překládáte?
8. CF17: To ne. Ah, překládáme jenom důležité dokumenty, například kontrakty nebo nějaké nabídky. Ale většinou to teda překládají lidi z podřízených společností.
9. R: Do angličtiny?
10. CF17: Ano. Vědí, že korejští zástupci tady nemluví česky a voni dělají hlavně pro nás. Tak žádný další řešení není. Pokud chtějí práci, tak prostě ((dokumenty musí být)) v angličtině.

V tomto rozhovoru CF17 vysvětluje tacitní jazykovou politiku sdílenou společností Hyundai Motor v České republice a jejími dceřinými společnostmi. Jak bylo uvedeno výše, Hyundai Motor v České republice, jedna z hlavních částí skupiny Hyundai Motor, má v okolních oblastech přibližně 70 dceřiných společností. Výroba komponentů, jako jsou okna a sedadla automobilů, je zadávána externím dodavatelům, aby se maximalizovala efektivita výroby. Ve fázi výběru outsourcovaných dceřiných společností nebo i obecně ve vztazích mezi Hyundai Motor a jejími dceřinými společnostmi se však vytváří hierarchická struktura mezi společnostmi a v souladu s kategorizací společností (tj. nadřízený a podřízený) manažují dceřiné společnosti své užívání jazyka (tj. překlady důležitých dokumentů pro svého klienta), aby uzavřely smlouvy a udržely si dobré vztahy se svým hlavním klientem, společností Hyundai Motor v České republice.

Tento případ ukazuje, že nevyvážená komunikační situace může ovlivňovat, nebo dokonce měnit činitele jazykového managementu. V tomto případě jsou zdrojem jazykových problémů korejští zástupci (tj. nadřízení), ale agenty, kteří manažují své jazykové chování, jsou jejich dceřiné společnosti (tj. podřízení). Z toho vyplývá, že nevyvážené „mocenské vztahy“ mezi uživateli jazyka mohou vyvolat představu nebo očekávání, že uživatelé jazyka v nižším postavení by měli manažovat své užívání jazyka za uživatele jazyka ve vyšším postavení. V 10. řádku CF17 se uvádí, že „korejští zástupci tady nemluví česky“, a „pokud chtějí práci, tak prostě v angličtině“, což naráží na skutečnost, že Hyundai Motor si všímá

odchylky od komunikačních norem, ale je hodnocena neutrálně, nebo dokonce pozitivně¹⁴³, a požaduje po svých dceřiných společnostech, aby řídily své jazykové užití.

6.4.2.2 Organizovaný management: Jazyk ve zprávách

Druhý případ organizovaného managementu se týká sítě reportů mezi ústředím a Hyundai Motor v České republice. Hyundai Motor v České republice jako zahraniční výrobní závod měsíčně, čtvrtletně a ročně reportuje své zisky a výsledky. V tomto procesu se volba jazyka často stává předmětem jazykového managementu. V této části se budu věnovat tomu, jak ústředí a Hyundai Motor v České republice manažují volbu jazyka ve výkazech a jak jsou tyto jazykové politiky stanoveny a manažovány na základě dat z rozhovorů s manažerem, který má na starosti systémy výkaznictví.

Případ 9 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹⁴⁴

1. R: Upmubogoe deheso seolmyonghezusilsu itnayo?

Můžete vysvětlit metody podávání zpráv?

2. KM40: Musun bogoyo?

Jaké metody?

3. R: Bonsa hante hanungoyo.

Myslím, co se týká síťového systému mezi ústředím a vaší společností.

4. KM40: Zohinun hangulro bonegin heyo.

Podáváme zprávu v korejštině.

5. R: Ah, da chuihap hesoyo?

Aha, vy všechno shrnete a poreferujete?

6. KM40: Ne. Checo managerduri yongoro bogohago, zohinun hangulro bonezo.

Ano. Čeští manažeři nám podávají výkazy v angličtině a my podáváme výkazy na ústředí v korejštině.

7. R: Gurom anhilduseyo? Gonyang yongoro chuihapheso bonesimyon do pyonhaltende.

Není to složité? Pro vás bude mnohem jednodušší shrnout všechny reporty a poslat je na ústředí v angličtině.

¹⁴³ Tento předpoklad lze legitimizovat očekáváním a požadavkem, že dceřiné společnosti musí dodržovat tacitní jazykové pravidlo, které vyžaduje společnosti Hyundai Motor v České republice (tj. důležité dokumenty musí být v angličtině). Z toho vyplývá, že společnost nepovažuje povšimnutou odchylku za problém, nebo ji dokonce může považovat za věc, kterou by se její dceřiné společnosti měly naučit a dodržovat.

¹⁴⁴ Původní jazyk je korejšтина (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

8. KM40: Gucho. Gunde whitdunduri gugol do sonhohasinika.

Je to tak. Lidé na vysokých pozicích však raději dostávají zprávy ve svém rodném jazyce.

V tomto rozhovoru KM40 popisuje jazykové politiky týkající se systému podávání zpráv mezi ústředím a zahraničním výrobním závodem. Jako etablovaná společnost má Hyundai Motor v České republice pevně stanovenou jazykovou politiku pro zprávy; to znamená, že na úrovni nižších zaměstnanců jsou všechny zprávy psány v místním jazyce, tedy v češtině, a na úrovni manažerů jsou všechny zprávy psány v angličtině, která je prostředkem komunikace mezi expatriaty a českými manažery. Poté jsou reporty psané v angličtině opět shrnuty a přeloženy do firemního jazyka ústředí, tedy do korejštiny. Tato jazyková politika se může odchylovat od socioekonomických norem (tj. neefektivnost dvojího překladu), jak uznává KM40 v řádce 8, ale nevyvážený mocenský vztah mezi příjemci zpráv a reportéry může nutit k zastavení procesu jazykového managementu (tj. povšimnutá odchylka je hodnocena negativně, ale v této fázi se zastaví).

Je pozoruhodné, že tento systém podávání zpráv je velmi podobný systému podávání zpráv společnosti Nexen Tire v České republice, v němž se užívání jazyka pověřeného pracovníka (tj. manažera pověřeného podáváním zpráv ústředí) systematizuje a přerůstá v obecnou jazykovou strategii společnosti. V případě společnosti Hyundai Motor v České republice (etablovaná mezinárodní společnost) jsou však pravidla překladu v systému podávání zpráv zavedena jako pevná jazyková politika v rámci síti a tento případ může potvrdit, že systematizované užívání jazyka agenta s autoritou se může stát předmětem organizovaného managementu a může vyústit ve stanovení jazykové politiky.

6.5 Shrnutí

Tato kapitola ukázala případy jednoduchého a organizovaného managementu v etablované/lokálně adaptivní společnosti Hyundai Motor v České republice. V této společnosti zaměstnanci uplatňují různé strategie jednoduchého managementu a manažují své užívání jazyka na základě jazykové politiky, aby dosáhli svých ekonomických cílů.

V oddíle 6.2 jsem věnoval pozornost jednoduchému managementu ve vyvážené komunikační situaci, v níž hierarchie mezi komunikačními partnery neztěžuje proces jazykového managementu. Případ 1 ukázal, že cíl jazykového managementu může být vícenásobný. Zdánlivým důvodem jazykového managementu bylo řešení komunikačních problémů vznikajících v probíhající interakci, ale autentickým důvodem je řešení

socioekonomických problémů (tj. budování důvěry). Případ 2 osvětlil aplikovatelnost IKT v jednoduchém managementu. V pracovních kontextech se IKT stávají častěji používaným komunikačním nástrojem, na který by se měli vědci zabývající se jazykovým managementem zaměřit.

V oddíle 6.3 jsem se zabýval dvěma příklady jednoduchého managementu v nevyvážené komunikační situaci. Na rozdíl od vyvážené komunikační situace, v níž proces jednoduchého managementu není omezen hierarchií mezi komunikačními partnery, v nevyvážené komunikační situaci hierarchie často ztěžuje proces jednoduchého managementu nebo přináší určitý typ jednoduchého managementu pro komunikačního partnera, který je na vyšší pozici. Případ 3 osvětlil, že „kulturní vzdálenost“ se může stát zdrojem komunikačních problémů v pracovních kontextech. Na rozdíl od jazykové bariéry nebo jazykové distance může vést k hlubším a hůře řešitelným problémům, protože vyžaduje hluboký zájem uživatelů jazyka o danou kulturu. V případě 4 jsme byli svědky případu „neutrálního hodnocení“. Přesto si jeden z účastníků všimá problému, ale v kontaktní situaci mohou být různé povšimnuté odchylky od norem častěji hodnoceny neutrálně než jazykoví odborníci, zejména odborníci na jazykový management očekávají.

Oddíl 6.4 osvětlil řadu jazykových politik, včetně zaměstnanecké politiky, politiky povýšení a jazykové politiky. Oddíl 6.4.1 představil jazykové politiky ve vyvážené komunikační situaci ve smyslu vnitroskupinových politik. Případ 5 ukázal, že pokud dojde k povšimnuté odchylce od norem (tj. k náboru korejských zaměstnanců s kompetencí v místním jazyce nebo místních zaměstnanců s kompetencí v podnikovém jazyce ústředí), proces jazykového managementu se zastaví v důsledku socioekonomických faktorů (tj. platů). V případě 6 jsme byli svědky toho, že za podmínky, že znalost angličtiny zaměstnanců nepřekáží pracovnímu výkonu, triviální a všední jazykové a komunikační problémy nemusí zahájit proces jazykového managementu, nebo dokonce přestane ve fázi hodnocení. Případ 7 ukázal, že běžné jazykové pravidlo sdílené zaměstnanci může vést k potenciálnímu problému, který může překážet ekonomickým a komunikačním cílům. V kontaktní situaci, kdy se první jazyk nepoužívá jako komunikační prostředek, může používání druhého jazyka iniciovat potenciální socioekonomické a komunikační problémy. Oddíl 6.4.2 zkoumal jazykové politiky v nevyvážené komunikační situaci ve smyslu politik vněskupinových. Případy 8 a 9 nastínily, že hierarchická struktura mezi ústředím a zahraničními výrobními závody nebo hlavním zákazníkem a dceřinými společnostmi může přinášet specifický typ organizovaného managementu. Jako hlavní klient dceřiných společností si na jedné straně vynucuje určité

jazykové pravidlo (tj. překlady důležitých dokumentů) a na druhé straně společnost dodržuje jazykovou praxi v souladu s požadavky lidí s pravomocemi z ústředí.

7 Jazykový management v Cheil Worldwide

7.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá jazykovým managementem, který využívá mezinárodní marketingová společnost Cheil Worldwide v České republice. Jak bylo uvedeno v kapitole 3, společnost je považována za etablovanou/globálně integrovanou společnost. V současné době má 74 zaměstnanců¹⁴⁵; mezi nimi je 1 korejský zahraniční prezident a 4 korejští zaměstnanci zastávají manažerské pozice. Vzhledem k povaze tato marketingová společnost neustále komunikuje, vyjednává a korporátně spolupracuje se zahraničními zákazníky (např. prodejna Samsung Galaxy v řadě evropských zemí), místními dodavateli produktů (např. výrobní podniky v České republice), dalšími pobočkami Cheil Worldwide v Evropě a ústředím v Korejské republice. Na rozdíl od lokálně adaptivních společností, jako jsou Hyundai Motors a Nexen Tire, se zaměstnanci Cheil Worldwide často nacházejí v situacích, kdy jsou přítomny nevyvážené mocenské vztahy (tj. obchod Samsung Galaxy jako klient a Cheil Worldwide jako poskytovatel služeb). Na rozdíl od společnosti ECP má Cheil Worldwide navíc bohaté zkušenosti s personálním managementem a působením v zahraničí.

V této kapitole se zaměřím jednak na konkrétní jazykové chování zaměstnanců, včetně praktických strategií, a to ve vyvážené (např. komunikace mezi čtyřmi korejskými manažery a jejich místními kolegy) a nevyvážené (např. komunikace mezi zaměstnanci Cheil Worldwide a zahraničními zákazníky) komunikační situacemi. Na druhé straně budu zkoumat, jak zkušený zahraniční prezident nebo personální oddělení stanovují jazykové politiky a jak ovlivňují jazykovou praxi zaměstnanců na pracovišti ve vyvážené (např. vnitroskupinové politiky pro zaměstnance) a nevyvážené (např. jazykové politiky vztahující se na interakci mezi ústředím a zahraničními pobočkami) komunikační situacemi.

Abych je objasnil, položím si následující otázky:

- 1) Jak zaměstnanci ve vyvážené komunikační situaci manažují své užívání jazyka?
- 2) Jak zaměstnanci v nevyvážené komunikační situaci manažují své užívání jazyka?
- 3) Jak zkušené personální oddělení stanovuje zaměstnaneckou politiku, politiku povýšení a jazykovou politiku?
- 4) Jak jazykové politiky ovlivňují jazykovou praxi zaměstnanců na pracovišti?

¹⁴⁵ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách o lidských zdrojích vydaných v roce 2023.

Abych na tyto otázky mohl odpovědět, budu na základě přirozeně se vyskytujících dat a různých rozhovorů (např. interakčního interview a následného interview) zkoumat jednoduchý management zaměstnanců a jejich strategie (např. předinterakční management) ve vyvážené komunikační situaci (kapitola 7.2) a nevyvážené komunikační situaci (kapitola 7.3). Dále se budu věnovat organizovanému managementu ve vyvážené komunikační situaci a nevyvážené komunikační situaci, kterou využívá společnost Cheil Worldwide, na základě fotodokumentace a různých rozhovorů se zahraničním prezidentem a personálním oddělením (oddíl 7.4).

7.2 Jednoduchý management ve vyvážené komunikační situaci

V této části se budu zabývat jednoduchým managementem zaměstnanců v globálně integrované společnosti. Na rozdíl od jednoduchého managementu v lokálně adaptivních společnostech je jediným komunikačním prostředkem mezi korejskými manažery a místními zaměstnanci angličtina¹⁴⁶. Použití jiných jazyků než angličtiny (tj. korejštiny a češtiny) v situaci, kdy jsou přítomny dvě skupiny, je vnímáno jako odchylka. Povšimnutá odchylka se pak stává předmětem jazykového managementu, a to, že se nachází ve vyvážené komunikační situaci, často iniciuje celý proces jazykového managementu. V následujících odstavcích představím soubor těchto případů a osvětlím proces jazykového managementu.

7.2.1 Jednoduchý management: Vytvoření blízkého vztahu

První případ jednoduchého managementu probíhal za účelem vytvoření blízkého vztahu s místními kolegy. V tomto případě se normy neomezují pouze na normy jazykové, ale na normy společenské.

Případ 1 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)¹⁴⁷

1. KF1: Ahoj, ((jméno))
2. CF1: Ahoj, ((jméno))
3. KF1: Did you get an email that I sent yesterday?

Dostala jsi e-mail, který jsem ti včera poslala?

4. CF1: Yeah.

¹⁴⁶ V Cheil Worldwide žádný z korejských manažerů nemá znalosti češtiny.

¹⁴⁷ V řádcích 3–6 je původní jazyk angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk čeština (dolní řádek). KF1 označuje korejskou účastnici a CF1 označuje českou účastnici. Podrobné informace týkající se konvencí přepisu jsou uvedeny v příloze I.

Jo.

5. KF1: Ok: please let me know after checking it.

Ok, dej mi prosím vědět, až ho zkontroluješ.

6. CF1: Ok.

7. KF1: Ok. Čau.

8. CF1: Čau.

V tomto příkladu začíná KF1 rozhovor neformálním pozdravem v češtině (tj. „ahoj“ v řádce 1) a CF1 na něj reaguje neformálním pozdravem v češtině (tj. „ahoj“ v řádce 2). Poté pokračují v konverzaci v angličtině (v řádcích 3–6) a ukončí ji opět pozdravem v češtině (v řádcích 7–8). Důvody těchto změn v kódu se dozvídáme v následném interview.

Případ 1 (z následného interview)¹⁴⁸

1. R: Gunde, whe ahojrago hanungoya? Guronungo ara?

Ale proč říkáš ahoj? Všimla sis toho?

2. KF1: Ah: algi. Chinheziryogohanungozi.

Ah, to vím. Chci s ní prostě vycházet.

3. R: Whe?

Proč?

4. KF1: Sasil (..) irulharyomyon dongryodurirang chinhezoyadenunde (..) sasil choumenun edurirang chinhezinunge himdurotso

Upřímně řečeno, aby se s kolegy dobře pracovalo, je nutné mít s nimi blízké vztahy.

Ale to nebylo snadné.

5. R: Aha.

Aha.

6. KF1: Gureso nomu bulpyonhetgo (..) gureso checo marulhebogirogetzi.

Takže to bylo opravdu trapné. Tak jsem se rozhodla říkat pár českých slov.

Hlavním úkolem KF1 je uzavřít smlouvu a k tomu je nezbytná spolupráce. Má tedy jasné normy. Jednou z nich je navázat úzké vztahy s místními kolegy. Během prvního roku v nové práci si však uvědomila, že mezi ní a místními kolegy existuje neviditelná hranice. Když vstoupila do zasedací místnosti, všichni místní zaměstnanci před schůzkou mluvili mezi sebou česky, ačkoli byla přítomna i ona. To v ní vyvolávalo pocit, že není jejich součástí, a obavy, že

¹⁴⁸ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

to může ztěžovat pevnou spolupráci mezi ní a místními kolegy. Z této zkušenosti KF1 vyvodila závěr, že jazyk je zásadním prostředkem pro vytvoření pevného vztahu, který jí umožní dosáhnout cíle. Poté začala své místní kolegy zdravit slovy „ahoj“ a „čau“. Místní kolegové na její pozdrav reagovali slovem „ahoj“, ale postupem času ji také začali zdravit slovy „ahoj“ a „čau“. Podle respondentky jí tato malá změna umožnila plně se začlenit do české komunity v „Cheil Worldwide“, což vedlo k odstranění komunikačního problému.

Tento malý případ ilustruje, že předmětem jazykového managementu nejsou pouze jazykové, ale také socioekonomické a sociokulturní problémy, jak je uvedeno v kapitole 2. Neustupný a Nekvapil (2003, s. 186) demonstrují, že správná posloupnost jazykového managementu může být socioekonomický management > komunikační management > jazykový management. V našem případě má respondentka jasné socioekonomické normy, a to maximalizace finančního zisku pro firmu. Jako problém, který se odchyluje od jejich socioekonomických norem, je však povšimnuta neviditelná hraniční linie mezi ní a místními kolegy. Tato odchylka iniciuje sociokulturní management (tj. vytvoření úzkého vztahu s jejími místními kolegy) a přináší komunikační a jazykový management. Lze tedy tvrdit, že sociokulturní management může také předcházet komunikačnímu a jazykovému managementu a správná posloupnost jazykového managementu v pracovním prostředí může být socioekonomický management > sociokulturní management > komunikační management > jazykový management.

Je však třeba zmínit, že tento jednoduchý management mohl probíhat, protože KF1 byl ve vyvážené komunikační situaci, a nevyvážená komunikační situace často proces jazykového managementu brzdí. Zejména ve fázi hodnocení mají nevyvážené mocenské vztahy mezi partnery masivní vliv na hodnocení povšimnuté odchylky od normy. O tom bude pojednáno v následující části.

7.2.2 Jednoduchý management: Předinterakční management – „vyhýbání se“

Druhý případ jednoduchého managementu probíhal s cílem vyhnout se komunikaci s neaktivním spolupracovníkem místního prodejce. I v tomto případě se normy neomezují pouze na jazykové, ale také na sociální normy.

Případ 2 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)¹⁴⁹

17. KM1: So, have you ever read my emails? How many times do I have to explain it?

¹⁴⁹ Původní jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek) s výjimkou řádku 20. KM1 označuje korejského účastníka a CM1 označuje českého účastníka.

Četl jste moje e-maily? Kolikrát vám to mám vysvětlovat?

18. CM1: We don't have ((a)) problem. It's yours.

Nemáme problém. Je to vaše.

19. KM1: What? I ((have)) told you five time((s))!

Cože? Už jsem vám to říkal pětkrát!

20. CM1: Kurva. Už to nechcem(e). Ty vole.

21. KM1: What? What did you say? I know what that means!

Cože? Co jste říkal? Já vím, co to znamená!

22. CM1: ((zavěsí))

V tomto příkladu KM1 kritizuje CM1 kvůli nepřesné instalaci výrobků v obchodě zákazníka (tj. v obchodě Galaxy Store). V řádku 17 KM1 uvádí, že pokyn několikrát vysvětloval, a v řádku 18 jej CM1 odmítá a připisuje KM1. Odmítnutí a výmluva CM1 pak vyvolávají nelibost KM1 a KM1 na CM1 křičí („Cože?“ v řádku 19). Jeho křik také vede k nelibosti CM1 a CM1 změní jazykový kód a nadává KM1 (v řádku 20), přičemž očekává, že KM1 to nepochopí. KM1 však některým nadávkám v češtině rozumí a reaguje na ně (v řádku 21). Poté se KM1 zastydí a zavěsí (v řádku 22). Po tomto případě jsem provedl následný interview s KM1¹⁵⁰.

Případ 2 (z následného interview)¹⁵¹

1. R: Moyotso?

Co to bylo?

2. KM1: Molla. Zonahanika ize anbatne.

Nevím. Už mi nebere telefon.

3. R: Whe sorizilrotso?

Proč jsi na něj křičel?

4. KM1: Nigabogienun ige zongsangiya? Michingozi. Zalmosun zigahago nahante yokhe?

Myslíš, že je to normální? Je to blázen. Udělal chybu a pak mi ji přisuzuje a nadává mi?

5. R: Hmm: (...) otoke halkoya?

Hmm. Co budeš dělat?

¹⁵⁰ Pokusil jsem se také kontaktovat CM1, abych s ním provedl následný interview, ale odmítl to.

¹⁵¹ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

6. KM1: Zido zokpalryosunika kunotgetzi. Ize yerang yegihanungoto zichinda. Yongo zal motheso choidehan shipgehetnunde guredo andene. Gunyang checozigwondulhante haraheyazi.

Asi je v rozpacích. Už s ním nechci komunikovat. Je to vyčerpávající. Vim, že neumí dobře anglicky, a tak mu věty zjednodušuju, ale to nefunguje. Řeknu českým kolegům, aby se s ním kontaktovali.

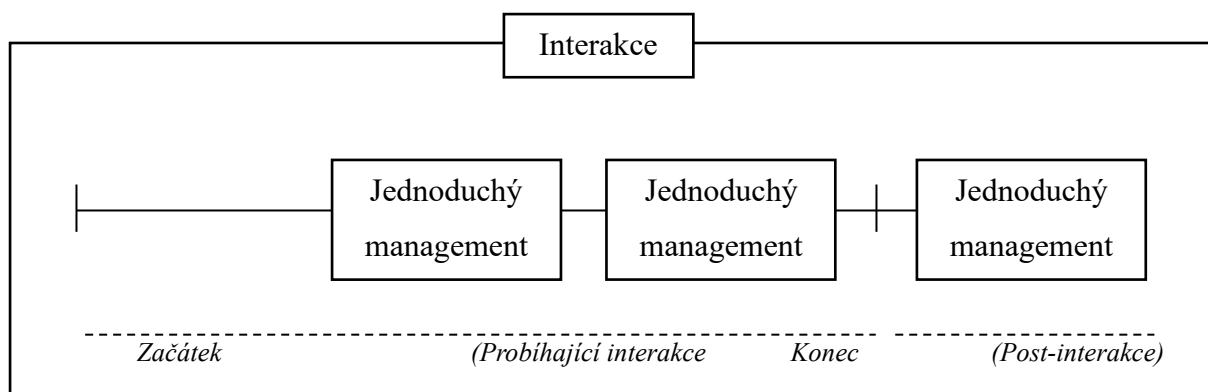
Úkolem KM1 je objednávat výrobky a dohlížet na jejich instalaci. Za tímto účelem denně komunikuje se zaměstnanci místních dodavatelů, kteří výrobky vyrábějí a instalují. Zejména ve fázích instalace KM1 pracuje jako supervizor zodpovědný za každou záležitost týkající se instalace a citlivě dbá na pokyny a postupy instalace. Chyba KM1 se však odchyluje od socioekonomických norem KM1 (tj. dokonale dokončit instalaci) a je hodnocena negativně. KM1 proto na CM1 křičí. Poté si CM1 všimá odchylky od svých norem (tj. chovat se uctivě ke spolupracovníkům), hodnotí ji negativně a realizuje plán úpravy (tj. nadává KM1 v českém jazyce). Tento jednoduchý management však CM1 sám hodnotí negativně (tj. fáze po realizaci neboli zpětná vazba¹⁵²), protože KM1 jeho slova pochopil. Poté si CM1 všimá odchylky od svých norem (přesněji řečeno od svého očekávání), hodnotí ji negativně a používá strategii vyhýbání se (tj. ukončuje telefonní hovor). Postupně tato vyhýbavá strategie vyvolá jednoduchý management KM1, což je další typ vyhýbavé strategie (tj. odmítnutí budoucí komunikace s CM1).

Tento příklad představuje řetězec jednoduchého managementu. Turner (1988, s. 14) definuje sociální interakci jako „proces, při němž zjevné pohyby, skryté úvahy a základní fyziologie jednoho jedince ovlivňují pohyby druhého a naopak¹⁵³“. Jinými slovy, jednotliví sociální aktéři postupně ovlivňují a jsou ovlivňováni jinými sociálními aktéry v téže interakci. V tomto příkladu můžeme pozorovat tři po sobě jdoucí jednoduché managementy, které provádějí KM1 a CM1. První jednoduchý management (tj. křik na CM1) iniciuje druhý (tj. nadávky na KM1 a zavěšení telefonního hovoru po fázi zpětné vazby) a ten vyvolává třetí jednoduchý management (tj. odmítnutí budoucí komunikace KM1 s CM1). Tento řetězec tří po sobě jdoucích jednoduchých managementů lze ilustrovat následovně:

¹⁵² Podrobnější informace o fázi po implementaci nebo zpětné vazbě viz Kimura (2014).

¹⁵³ „the process whereby the overt movements, covert deliberations, and basic physiology of one individual influence those of another, and vice versa.“

Obrázek 11: Řetězec po sobě jdoucích jednoduchých managementů



Tento obrázek zachycuje významný rys jednoduchého managementu. Jedná se o „vlnový efekt jednoduchého managementu (a ripple effect of simple management)“. Jak bylo uvedeno výše, jednotliví sociální aktéři postupně ovlivňují jiné sociální aktéry a jsou jimi také ovlivňováni. Zejména v probíhající interakci vyvolává užívání jazyka a jednoduchý management jednoho sociálního aktéra okamžitě reakci druhého komunikačního partnera a následný jednoduchý management. Na rozdíl od situace, kdy je jednoduchý management jednoho aktéra hodnocen pozitivně a druhý komunikační partner spolupracuje na společné nápravě, existuje i taková situace, kdy je jednoduchý management jednoho aktéra hodnocen druhým komunikačním partnerem negativně a stává se pro něj předmětem jazykového managementu. Například v našem případě je jednoduchý management KM1 (tj. křik na CM1) negativně hodnocen komunikačním partnerem¹⁵⁴ (tj. CM1), což vyvolá následující jednoduchý management (tj. nadávky na KM1 a zavěšení telefonu). Toto následující jednoduchý management pak iniciuje další následující jednoduchý management po interakci (tj. strategii vyhýbání se). Tento řetězec jednoduchého managementu přesně načrtává vzájemné ovlivňování mezi interlokutory v probíhající interakci a důsledek vlnového efektu jednoduchého managementu.

7.3 Jednoduchý management v nevyvážené komunikační situaci

V této části se budu věnovat jednoduchému managementu zaměstnanců v nevyvážené komunikační situaci. Přestože si zaměstnanci všimají odchylky od norem, může tato specifická komunikační situace oproti jednoduchému managementu ve vyvážené komunikační situaci

¹⁵⁴ Tento předpoklad lze legitimizovat reakcemi CM1 (tj. silným důrazem na „kurva“ a následujícím jednoduchým managementem (nadávky na KM1)).

ovlivňovat fázi hodnocení a ztěžovat či zdržovat realizaci. V následujících odstavcích představím soubor těchto případů a osvětlím proces jazykového managementu.

7.3.1 Jednoduchý management: Zpoždění procesu jazykového managementu

První případ jednoduchého managementu probíhal při jednání se zahraničními zákazníky. V tomto případě si KF1 všimá odchylky od norem, ale realizace návrhu úpravy se odkládá kvůli hierarchii mezi ní a zahraničními zákazníky.

Případ 3 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)¹⁵⁵

32. KF1: Ok: so, you wanna make sure the origin of the products?

Ok, chcete se ujistit o původu výrobků?

33. FM1: Yes. We actually have another vendor in another country.

Ano. Vlastně máme jiného dodavatele v jiné zemi.

34. KF1: Aha.

35. FM1: Yes.

Ano.

36. KF1: Where?

Kde?

37. FM1: Oú est-li?

Kde to je?

38. FF1: Malaisie.

Malaisie.

39. FM1: Doit-on le dire?

Máme to říkat?

40. FF2: ((smích)) Tu le dis déjà.

((smích)) Už jsi to řekl.

41. KF1: I wish, I could speak French. It sounds awesome.

Ráda bych uměla francouzsky. To zní úžasně.

42. FF1: Oh: sorry.

Oh, pardon.

¹⁵⁵ V řádcích 32–36 a 41–47 je jazykem originálu angličtina (horní řádek) a v řádcích 37–40 je jazykem originálu francouzština (horní řádek). Přeložený jazyka je čeština (dolní řádek). KF1 označuje korejskou účastnici a FM1 a FM2 označují zahraničního účastníka a zahraniční účastnici. Z etických důvodů byli účastníci před schůzkou informováni o cílech a metodách výzkumu a byla jim předem poskytnuta možnost ústního informovaného souhlasu.

43. FM1: Sorry.

Pardon.

45. KF1: So: where? Not French. ((smích)).

Takže, kde? Ne, francouzsky ((smích))

46. FM1: ((smích)) Malaysia.

((smích)) Malaisie

47. KF1: Ok.

V tomto příkladu FM1, FF2 a KF1 používají angličtinu jako komunikační prostředek (na řádcích 32–36), ale FM1 a FF2 náhle provádí změnu jazykového kódu (na řádcích 37–40). Poté KF1 nepřímou naznačuje, že pro pokračování schůzky je třeba používat angličtinu (na řádku 41), a FM1 a FF1 si tohoto nepřímého sdělení KF1 všimají, poté se omlouvají (na řádcích 42–43) a opět provádějí změnu jazykového kódu, aby mohli komunikovat s KF1 (od řádku 43). Po tomto případě jsem provedl následný interview s KF1¹⁵⁶.

Případ 3 (z následného interview)¹⁵⁷

1. R: Jene musunmal hangoya?

Jakým jazykem mluvili?

2. KF1: Ama, franceoilkol?

Asi francouzsky?

3. R: Algoitsoso? Jene franceoroyegihanungo?

Všimla sis, že mluví francouzsky?

4. KF1: Ung.

Ano.

5. R: Oteso?

Jak ses cítila?

6. KF1: Ochogeso. Jenega clientinde.

Co jsem mohla dělat. Byli to klienti.

7. R: Gureso gunyang yegihage dungoya?

Takže jsi je prostě nechala mluvit francouzsky?

8. KF1: Ung.

¹⁵⁶ Pokusil jsem se také udělat interview s FM1 a FF1, ale KF1 mi doporučila, abych to nedělal, protože se obávala, že by můj rozhovor mohl obtěžovat její klienty.

¹⁵⁷ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

Ano.

9. R: Nazunge gureso dasi yongoro malhangogo?

Pak jsi začala mluvit anglicky, abys je přiměla mluvit zase anglicky?

10. KF1: Ung. Gibun napumyonandenika dolryomalhetzi.

Ano. Udělala jsem to ale nepřímou, protože jsem je nechtěla rozčilovat.

Jako projektová manažerka se KF1 denně setkává se zahraničními zákazníky. Při výkonu její práce hraje komunikace mezi ní a zákazníky zásadní roli. Je pozoruhodné, že v našem případě KF1 informuje o nějakých problémech týkajících se daňových záležitostech, což se stává tématem schůzky. Během ní si však KF1 všimá odchylky od norem (tj. komunikace by měla probíhat v angličtině), hodnotí ji negativně a problém napravuje (tj. nepřímý návrh).

Na tomto příkladu můžeme pozorovat, že nevyvážená komunikační situace, v níž je přítomna hierarchie mezi komunikačními partnery, ovlivňuje realizaci návrhu úpravy. Cílem jednoduchého managementu KF1 je čistě komunikační problém (tj. KF1 nerozumí francouzsky). Všimá si ho, hodnotí ho negativně a plánuje návrh úpravy, ale jeho realizace je opožděná (tj. toleruje nějaké střídání replik mluvčích ve francouzštině). Zdůvodnění tohoto je explicitně odhaleno v následném interview. V tomto interview KF1 uvádí, že má základní normu, která předchází normám komunikačním. Tou je hierarchie mezi ní a jejími klienty. V šestém řádku KF1 zmiňuje: „Co jsem mohla dělat? Byli to klienti.“ To implikuje, že má socioekonomickou normu (např. „klient má vždycky pravdu“). Navíc v řádku 10 KF1 tuto normu dále manifestuje a objasňuje zpoždění v realizaci tím, že uvádí: „Udělala jsem to ale nepřímou, protože jsem je nechtěla rozčilovat.“ Tím poukazuje na skutečnost, že její socioekonomická norma je považována za zásadnější než normy komunikační a přináší zpoždění procesu jazykového managementu.

7.3.2 Jednoduchý management: Gratifikace

Druhý případ jednoduchého managementu probíhal v interakci mezi korejským manažerem a juniorním českým pracovníkem. V tomto případě si český juniorní pracovník všimá odchylky od norem, která je však hodnocena pozitivně. Tím proces jazykového managementu skončil.

Případ 4 (ze záznamu přirozeně se vyskytující interakce)¹⁵⁸

¹⁵⁸ Původní jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). KM2 označuje korejského účastníka a CM2 českého účastníka.

1. KM2: So: did you make a reservation for the annual party?

Tak, zarezervoval jste si místo na výroční večírek?

2. CM2: Yeah: I did.

Ano, zarezervoval jsem.

3. KM2: Where?

Kde?

4. CM2: It's in Prague 2.

Je to v Praze 2.

5. KM2: Ok. Is it for 50 people?

Ok. Je to pro 50 lidí?

6. CM2: No: (...) only for 40.

Ne, pouze pro 40.

7. KM2: 40? It is too small for us. Just make it possible.

40? To je pro nás příliš málo. Prostě to umožněte.

8. CM2: What? Ho (..) how?

Co? Jak?

9. KM2: Just make it ((possible)).

Prostě to udělejte.

10. CM2: Ok. Boss.

Ok. Šéf.

V tomto příkladu se KM2 ptá, zda CM2 provedl rezervaci na výroční večírek pro zaměstnance pražské pobočky Cheil Worldwide, na který potřebují stoly minimálně pro 50 osob. Společnost CM2 však provedla rezervaci pro 40 osob, což byla maximální kapacita, kterou restaurace v daný den nabízela. KM2 pak nutí CM2, aby to zvládl, a říká: „Prostě to umožněte“ (v 7. řádku). Tento náročný příkaz vzbudí v CM2 rozladění¹⁵⁹ (v řádku 8) a ten na něj reaguje, ale KM2 opět nutí CM2, aby problém zvládl, a CM2 tento příkaz přijímá. Po tomto případě jsem s CM2 provedl následný interview.

Případ 4 (z následného interview)¹⁶⁰

1. R: You looked embarrassed when you talked to your boss.

¹⁵⁹ Při této interakci jsem také pozoroval, že CM2 zčervená. Tím se stal cílem mého výzkumu a já jsem s CM2 provedl následný interview.

¹⁶⁰ Původní jazyk je angličtina (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka.

Když jste mluvil se svým šéfem, vypadal jste rozpačitě.

2. CM2: ((smích)) Yeah: I (.) I was. ((smích)).
((smích)) Ano. Byl jsem ((smích)).
3. R: What was the reason?
Jaký byl důvod?
4. CM2: ((jméno)) made me do something that is not possible.
((jméno)) mě nutil udělat něco, co není možné.
5. R: Aha. Did you think that it is a problem?
Aha, myslel jste si, že je to problém?
6. CM2: Hm: (..) I don't know:
Hm, nevím.
7. R: I thought like he is a little bit strict when he says?
Myslel jsem si, že je trochu přísný, když říká?
8. CM2: ((smích)) sometimes ((smích)).
((smích)) občas ((smích)).
9. R: Did you note that he uses strict words, for example, do something do something?
Všiml jste si, že používá přísná slova, například udělejte něco?
10. CM2: ((smích)) Yeah: I know. That's his style. But it's fine. He is my boss. That's what he has to do, and I know Korean culture. I'm used to it.
((smích)) Ano, to vím. To je jeho styl. Ale je to v pořádku. Je to můj šéf. To je to, co musí dělat, a znám korejskou kulturu. Jsem na ni zvyklý.

CM2 je juniorní český zaměstnanec pracující ve výrobním oddělení, které KM2 vede. Při výkonu své práce CM2 komunikuje s KM2, přijímá objednávky a dostává od KM2 potvrzení. V příkladu 4 můžeme z přirozeně probíhající interakce pozorovat, že se KM2 snaží získat potvrzení od KM2 a opět přijímá novou zakázku navzdory tomu, že se jedná o náročný příkaz. V následném interview se objevují dva důvody této interakce.

Prvním možným důvodem je členská kategorizace mezi CM2 a KM2. Jak bylo představeno v kapitole 2, při provádění sociální činnosti, včetně užívání jazyka, kategorizují aktéři sebe i ostatní. V souladu s touto kategorizací se chovají při svém sociálním jednání a mají určitá očekávání týkající se sociálního jednání druhých v interakci. Schegloff (2007, s. 470) tato očekávání znovu představuje jako „činnosti vázané na kategorie (category-bound activities)“ v souladu s tím, co nazval Sacks. Definuje je jako „jedny z položek, které tvoří na kategorii založenou common-sense nebo vernakulární kulturu, jež mají být speciálně

charakteristické pro členy kategorie¹⁶¹“. V tomto příkladu se CM2 kategorizuje jako juniorský pracovník a KM2 jako šéf. Zejména v pracovním kontextu jsou vztahy mezi zaměstnanci hierarchické a role jednotlivých zaměstnanců jsou zjevné. Šéf nebo manažer je kategorizován jako osoba, která vydává příkaz a potvrzuje plány a úkoly zaměstnanců, a podřízený zaměstnanec je osoba, jež přijímá příkaz a plní úkoly zadávané šéfem. Přestože si tedy CM2 všímá odchylky od norem (tj. náročného příkazu), je hodnocen pozitivně¹⁶² a následující proces jazykového managementu nevzniká. Tento proces se výslovně projevuje ve výpovědi CM2 v následném interview. V 9. řádku se výzkumník ptá na možnou odchylku (tj. přísnost a přímočarost výpovědi KM2) a v 10. řádku CM2 uvádí: „Ano, to vím. To je jeho styl. Ale je to v pořádku. Je to můj šéf. To je to, co musí dělat.“ Zde první dvě věty odkazují na to, že si všímá odchylek od norem. Následující věty: „Ale je to v pořádku. Je to můj šéf. To je to, co musí dělat,“ naznačují, že CM2 považuje tuto odchylku za něco normálního a legitimizuje ji jako něco, co by měl dělat každý šéf nebo manažer. CM2 tak přestává s následujícím procesem jazykového managementu.

Druhým možným důvodem je „kulturní sounáležitost“, která vychází z pojmu „kulturní identita“. Lustig a Koester (2010, s. 142–143) definují pojem identity následovně:

„Kulturní identita se vztahuje k pocitu příslušnosti k určité kultuře nebo etnické skupině. Utváří se v procesu, který je výsledkem příslušnosti k určité kultuře, a zahrnuje poznávání a přijímání tradic, dědictví, jazyka, náboženství, předků, estetiky, vzorců myšlení a sociálních struktur dané kultury. To znamená, že lidé internalizují přesvědčení, hodnoty, normy a sociální praktiky své kultury a ztotožňují se s touto kulturou jako se součástí svého sebepojetí.“¹⁶³

¹⁶¹ „Among the items that compose category-based common-sense or vernacular culture to be specially characteristic of a category’s members.“

¹⁶² Pozitivní hodnocení označuje odchylku, která není považována za problém nebo je považována za věc, kterou jeden z partnerů pozitivně přijímá. V našem případě si CM2 všímá odchylky od norem (tj. přísnosti a přímočarosti výroků svého nadřízeného), ale považuje ji za charismatické vedení a klíčové vlastnosti manažera. Neustupný (2003) ukazuje, že rozdílná moc mezi partnery v rozhovoru tento proces posiluje.

¹⁶³ „Cultural identity refers to one’s sense of belonging to a particular culture or ethnic group. It is formed in a process that results from membership in a particular culture, and it involves learning about and accepting the traditions, heritage, language, religion, ancestry, aesthetics, thinking patterns, and social structures of a culture. That is, people internalize the beliefs, values, norms, and social practices of their culture and identity with that culture as part of their self-concept.“

„Kulturní identitu“ zde popsanou lze parafrázovat jako pocit příslušnosti k určité kultuře. Při práci v multikulturním prostředí zaměstnanec porovnává, odolává, učí se, zvyká si, přijímá a začleňuje se do nové kultury. V našem případě mohl CM2 vnímat hierarchickou strukturu mezi zaměstnanci a přímočarost ve vyjadřování jako odchylku od norem, ale časem se může naučit, zvyknout si, přijmout, integrovat se do nové korejské pracovní kultury a změnit své normy¹⁶⁴. KM2 si tedy náročných příkazů nebo přímočarosti vyjadřování nemusí vůbec všimnout, případně může povšimnutou odchylku od norem hodnotit neutrálně a nestane se z ní problém.

7.4 Organizovaný management ve společnosti Cheil Worldwide

V této části se budu věnovat organizovanému managementu ve společnosti Cheil Worldwide. Na rozdíl od jednoduchého managementu neomezuje svůj rozměr na probíhající interakci, ale je zaměřen na jazyk jako systém a je manažován jazykovými experty a agenty s autoritou. V našem případě jsou těmito agenty ve většině případů personální manažeři nebo top manažeři v pobočce. Jak bylo zmíněno v kapitole 3, společnost Cheil Worldwide v České republice nemá specifický dokument obsahující pevně stanovené jazykové politiky. Proto jsem provedl řadu rozhovorů s top manažerem a na základě těchto dat budu v následujících odstavcích analyzovat organizovaný management v Cheil Worldwide.

7.4.1 Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci

V této části budu zkoumat organizovaný management v etablované/globálně integrované společnosti. Přestože společnost Cheil Worldwide v České republice zahájila svou činnost v roce 2012, má jako celá skupina firmy bohaté zkušenosti se zahraničním podnikáním a lze důvodně předpokládat, že má jasný systém a know-how týkající se obecně jazykové politiky. V této části bude věnována pozornost zejména organizovanému managementu ve vyvážené komunikační situaci. Při vymezení organizovaného managementu ve vyvážené komunikační situaci se budu zabývat zaměstnaneckou politikou, politikou povýšení a jazykovou politikou, která se obecně vztahuje na zaměstnance jako na vnitropodnikovou skupinu (tj. zaměstnaneckou politikou a politikou povýšení společnosti Cheil Worldwide v České republice a jazykovou politikou týkající se komunikace mezi zaměstnanci).

¹⁶⁴ To se výslovně projevuje i v následném interview. V 10. řádku CM2 uvádí: „Znám korejskou kulturu. Jsem na ni zvyklý.“ Z tohoto výroku vyplývá, že se již naučil, přijal a začlenil do nové korejské pracovní kultury, která není běžná v české pracovní kultuře, v níž je přítomna horizontální struktura mezi zaměstnanci.

V následujících odstavcích představím jejich soubor a osvětlím proces jazykového managementu.

7.4.1.1 Organizovaný management: Zaměstnanecká politika

První případ organizovaného managementu se týká zaměstnaneckých politik. V této části budu na základě dat z rozhovorů s top manažerem společnosti Cheil Worldwide v České republice zkoumat, jak jsou tyto politiky stanoveny a manažovány z hlediska jazykové kompetence uchazečů o zaměstnání.

Případ 5 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹⁶⁵

1. R: Hoksi: cheyong zedoedeheso solmyonghezusilsu itsulkayo? Onowa gwanryonden bubuniyo. Hoksi bonsaesu zun cheyonggizuni itsulkayo?

Mohl byste vysvětlit své zaměstnanecké politiky? Mám na mysli něco, co se týká jazyka. Existuje nějaký dokument z ústředí?

2. KM4: Hmm: (...) Naramada sanhwangi dallaso (..) Bonsaesunun gak zizome matgyodugo itsoyo. Yezonenun guronge itsodagonun hanunde (.) zigumun guron gyuzongun opsoyo.

Hmm, to záleží na zemích, protože v každé zemi je jiná situace. Ústředí nás zmocňuje. Slyšel jsem, že taková politika v minulosti existovala, ale nyní neexistuje.

3. R: Gurom checobobine gyuzongun otongayo? Modun positioni da onuzongdo yongorul heyadenayo?

Jak tedy funguje politika ve vaší pobočce? Uchazeči o jakoukoli pozici by měli do určité míry ovládat angličtinu?

4. KM4: Hmm: gurocho. PMun dangyoni hewegogekdurirang communicationheyadenika pilyohago, darun positiondo gyolguk managerdurirang sotongi deyadenika pilyohazo.

Hmm, ano. PM (projektový manažer) by měl komunikovat se zahraničními zákazníky, takže je to samozřejmé, a pokud jde o ostatní pozice, měli by komunikovat s manažery, takže je to nutné.

V tomto rozhovoru KM4 vysvětluje, že oficiální zaměstnanecká politika týkající se jazykových znalostí z centrály existovala, ale již zanikla kvůli rozdílným kapacitám pracovních sil v jednotlivých zemích. Praktické zaměstnanecké politiky týkající se jazykové kompetence

¹⁶⁵ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka a KM4 označuje korejského top manažera.

v určitém jazyce však stále existují. Jedná se o znalost angličtiny. V pracovních inzerátech společnosti Cheil Worldwide v České republice je to výslovně stanoveno takto:

Obrázek 12: Inzeráty Cheil Worldwide v České republice¹⁶⁶

Requirements:	Jaké zkušenosti od vás očekáváme?
<ul style="list-style-type: none">• Over 3 years(min) of experience in production of shop fittings, furniture and POS• Strong ability to read technical drawings and architecture floor plans• Knowledge of materials and technologies for production• Experience with supply chain and contract management is more than welcome• Knowledge of materials and technologies for production of POS and furniture	<ul style="list-style-type: none">• 2+ roky na obdobné pozici• Zkušenosti s ETL procesem, ETL nástroji, návrhem BI řešení• Zkušenosti s modelováním dat a datovými sklady• Práce s databázemi (SQL / Snowflake / ...)• Další programovací jazyky výhodou (Python, R, ...)• Zkušenosti s API• Data driven mindset - nadšení pro data a pochopení, proč jsou data důležitá• Samostatnost - vlastní iniciativa při hledání informací• Aktivní angličtina (součástí týmu jsou zahraniční kolegové)
<p>Great communication, organization, workflow efficiency and presentation skills, fluent</p>	
<p>English</p>	

Na tomto obrázku je vidět soubor požadavků pro dvě pracovní pozice. Inzerát vlevo je na pozici manažera maloobchodních produktů (retail product manager) a inzerát vpravo je na pozici datového inženýra (data engineer). Pro pozici manažera maloobchodních produktů, který má komunikovat se zahraničními prodejci a zákazníky, se zdá být vhodné vyžadovat dostatečnou znalost angličtiny. Avšak pro pozici datového inženýra, který má na starosti tvorbu datových modelů a řízení celého datového potrubí od extrakce dat až po jejich zápis do finální databáze, se nutnost aktivní znalosti anglického jazyka jeví jako zcela nečekaná. Důvodem je, jak KM4 uvádí v polostrukturovaném rozhovoru, že by s manažery měli komunikovat všichni zaměstnanci společnosti Cheil Worldwide v České republice bez ohledu na jejich pozici. KM4 je jako vedoucí pobočky zodpovědný za řízení celé zahraniční firmy a případných odchylek od norem (tj. neschopnost komunikovat se zaměstnanci, včetně ústní a písemné komunikace) si všímá, negativně je hodnotí a manažuje.

V tomto případě můžeme pozorovat případ „předinterakčního managementu“ na makroúrovni. Jak demonstrují Nekvapil a Sherman (2009), řada mezinárodních firem stanovuje firemní jazykové politiky a strategie s cílem odstranit jazykové, komunikační

¹⁶⁶ Původní jazyk vlevo je angličtina. Obsah zvýrazněné části znamená „skvělá komunikace, organizace, efektivita práce a prezentační dovednosti, plynulá angličtina“. Tyto dva inzeráty byly zveřejněny v březnu 2023 na stránkách pracovního portálu s názvem www.jobs.cz.

a sociokulturní problémy, které se opakovaně objevují. Zejména při stanovování zaměstnaneckých politik považují mezinárodní společnosti znalost firemního jazyka za jednu z podmínek pro přijímání nových zaměstnanců (tamtéž, s. 193) a snaží se vyhnout potenciálním problémům, které by mohly vadit obchodním cílům společnosti. Na rozdíl od evropských či anglicky mluvících mezinárodních společností však Cheil Worldwide v České republice neočekává, že se místní zaměstnanci naučí její firemní jazyk (tj. korejštinu). Tato společnost tedy stanovuje obecnou a praktickou zaměstnaneckou politiku. Tou je výslovný požadavek znalosti „lingua franca“ pro mezinárodní podnikání, tedy angličtiny.

7.4.1.2 Organizovaný management: Politika povýšení

Druhý případ organizovaného managementu zkoumá politiky povýšení. V této části osvětlím, jak jsou tyto politiky stanovovány a manažovány z hlediska jazykové kompetence zaměstnanců, a to na základě dat z rozhovorů s top manažerem společnosti Cheil Worldwide v České republice.

Případ 6 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹⁶⁷

1. R: Gurom sungzin jongchegedehesodo seolmyonghezusilsu itnayo?

Mohl byste vysvětlit svou politiku povýšení?

2. KM4: Hmm: sasil igonun (..) onorangun kun sangani opsoyo. Silzogizo.

Hmm, abych byl upřímný, nejde o jazyk. Jde o jejich pracovní výkon.

3. R: Aha.

Aha.

4. KM4: Silzogi zungyohazi ononun kun yonghyangi opsoyo. Mal zalhedo irulmothamyon sungzinun opzo.

Jazyk není až tak důležitý, ale podstatný je jejich výkon. Nebudou povýšeni, pokud budou dobře mluvit anglicky, ale nebudou podávat dobré výkony.

V tomto rozhovoru KM4 výslovně uvádí, že pro povýšení jsou zásadní výkon a výsledky (v řádcích 2 a 4). Jako top manažer pobočky má explicitní socioekonomické normy, že jeho pobočka musí dosáhnout ročních obchodních cílů, které zadává ústředí. V protikladu ke školským a jazykovým institucím, v nichž se sleduje a vysoce oceňuje správné užívání jazyka, sleduje Cheil Worldwide v České republice především zisk a obchodní cíle a výkony

¹⁶⁷ Původní jazyk je korejšтина (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka a KM4 označuje korejského top manažera.

zaměstnanců jsou vysoce ceněny bez ohledu na jejich jazykovou znalost. Banální jazykové problémy (např. nesprávná výslovnost nebo pravopisné chyby) tedy nevybočují z těchto norem. Naopak socioekonomické odchylky, např. neúspěch při uzavírání smlouvy, jsou vnímány jako problémy.

7.4.1.3 Organizovaný management: Jazyková politika

Třetí případ organizovaného managementu představuje jazykovou politiku. V této části budu na základě dat z rozhovorů s top manažerem společnosti Cheil Worldwide v České republice zkoumat, jak jsou tyto politiky stanoveny a manažovány z hlediska skutečné jazykové praxe zaměstnanců.

Případ 7 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹⁶⁸

1. R: Hoesa negue ono gwanryondenge itnayo?

Existují ve stanovách společnosti nějaké jazykové politiky?

2. KM4: Akado yegihetdut, heosaeso neryoonun gyuzongun opsoyo. Zisamada da hwangyongi darunikayo.

Jak jsem již zmínil, ústředí nám žádné konkrétní jazykové politiky nedává. Každá pobočka má jinou situaci a podmínky.

3. R: Gurom checobobinun otongayo?

Jak je to tedy s vaší pobočkou?

4. KM4: Taro tsugehago mottsugehago gurongon opnunde, dangyonhan rulegatungon itzo. Checozigwonga hankukzikwonduri sotonghaltenun munsona dehwarul yongoro hagehago oeguk clientdurirang hamyon email communication gatungona hweido yongorohago.

Konkrétní jazykové politiky nemáme, ale určitá pravidla týkající se obecných znalostí. Když čeští zaměstnanci komunikují s korejskými, všechny dokumenty a interakce musí být v angličtině. Když zaměstnanci komunikují se zahraničními klienty, komunikace, včetně e-mailové, musí být v angličtině.

5. R: Gurom Checoindulkiri yegihaltedo yongo soyadeyo?

Tak, když spolu mluví pouze čeští zaměstnanci, musí mluvit anglicky?

6. KM4: Anyo. Gurongon taro gyuzonghazianayo. Sengsansongi torozizo.

Ne. Neregulují užívání jejich prvního jazyka. Není to efektivní pro práci.

7. R: Gurokunyo.

¹⁶⁸ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka a KM4 označuje korejského top manažera.

Rozumím.

8. KM4: Guredo manyage yongona hangugo animyon checoorul beugosipun sarami itsumyon gugon hwesachawoneso ziwonhezoyo.

Pokud se však naši zaměstnanci chtějí učit korejsky, anglicky a česky, finančně je jako globální firma podporujeme.

9. R: Hangugorang checo orul beoyo?

Korejštinu a češtinu také?

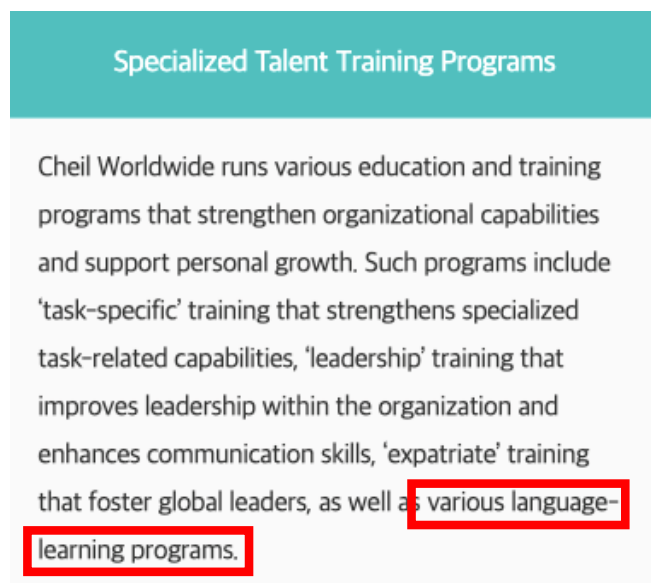
10. KM4: ((smích)) beunun saramun byeolo opnunde, guredo sororul ihehanundenun doumidezo.

((smích)) jen málo lidí se učí tyto jazyky, což jim může pomoci porozumět jiným etnickým skupinám.

V tomto rozhovoru KM4 objasňuje jazyková pravidla ve své pobočce. V řádce 2 uvádí, že ústředí nestanovuje firemní jazyková pravidla. Důvodem může být to, že se obecně neočekává, že se firemní místní zaměstnanci naučí jazyk v Cheil Worldwide (tj. korejštinu) a budou ho používat, jak demonstrují Nekvapil a Sherman (2009). Proto ústředí zmocňuje vrcholové manažery k řízení jazykových politik v pobočkách. Na řádcích 4 a 6 pak KM4 osvětluje svá pravidla týkající se jazyka. Těmi jsou např.: 1) používat angličtinu, pokud dojde ke komunikaci mezi korejskými a místními zaměstnanci, 2) používat první jazyk, pokud dojde ke komunikaci mezi zaměstnanci, kteří mají stejný první jazyk. Tato dvě pravidla jsou iniciována především socioekonomickými normami. V řádce 6 KM4 uvádí, že je pro práci neefektivní, pokud reguluje používání prvního jazyka korejských a místních zaměstnanců. Z toho vyplývá, že základním cílem komunikace mezi zaměstnanci je efektivita práce, která vede k úspěšnému pracovnímu výkonu a zisku. Opět tedy platí, že triviální jazykové problémy nebo používání prvního jazyka mezi stejnou etnickou skupinou nevybočuje z těchto socioekonomických norem a nestává se problémem v Cheil Worldwide v České republice.

Společnost Cheil Worldwide však vrcholovým manažerům zcela neukládá, aby řídili a řešili jazykové a komunikační problémy, které vznikají v zahraničních pobočkách, nýbrž ústředí a týmy personálního oddělení stanovují dobrovolnou jazykovou politiku pro ty, kdo chtějí zlepšit své jazykové znalosti. To znamená poskytovat programy jazykového vzdělávání.

Obrázek 13: Informace týkající se programů vzdělávání talentů ve společnosti Cheil Worldwide¹⁶⁹



Zde můžeme sledovat specializované programy vzdělávání talentů, včetně jazykových kurzů pro ty, kdo si chtějí zlepšit své jazykové znalosti. Cheil Worldwide, globálně integrovaná společnost, nabízí bezplatné jazykové kurzy pro zaměstnance, kteří mají pocit, že jim chybí jazykové znalosti angličtiny. Nedostatečná jazyková kompetence v angličtině, jež se používá jako lingua franca pro mezinárodní podnikání, může být vnímána jako odchylka od komunikačních norem (např. komunikační problémy mezi korejskými a českými zaměstnanci, kteří mají úzce spolupracovat) a může být hodnocena negativně. Poskytování bezplatných jazykových kurzů pro zaměstnance je realizováno jako organizovaný management.

Za pozornost však stojí i možnosti jazykových kurzů, které Cheil Worldwide v České republice nabízí. V řádku 8 KM4 uvádí, že jeho pobočka nabízí tři typy jazykových kurzů. Jsou to angličtina, korejština a čeština. Nabídka kurzů angličtiny se může zdát rozumná a legitimní, ale zbylé dva typy jazykových kurzů se nemusí zdát relevantní pro mezinárodní podnikání¹⁷⁰. Na 10. řádku KM4 objasňuje důvod této skutečnosti. Uvádí, že další dva typy jazykových kurzů umožní zaměstnancům porozumět jiným kulturám (tj. korejské a české). Porozumění jiným

¹⁶⁹ Tyto informace jsou zveřejněny na oficiálních internetových stránkách společnosti Cheil Worldwide (www.cheil.com/cz/sustainability).

¹⁷⁰ Tento argument lze doložit tím, že čeština a korejština se používají výhradně jako jazyky vnitroskupinové. Jako globálně integrovaná marketingová společnost jsou všechny dokumenty sdílené mezi zahraničními zákazníky a Cheil Worldwide psány v angličtině.

kulturám pomáhá lidem pochopit smysl pro sociální strukturu ostatních. Přitom čeští a korejští zaměstnanci sdílejí sociálně sdílené znalosti, které dávají smysl jednání v každé situaci, a toto vede sociokulturní management k vytvoření blízkého vztahu mezi nimi, snižuje komunikační problémy plynoucí z kulturních rozdílů, nakonec umožňuje dosáhnout cílů společnosti. Opět je zde tedy dodržena posloupnost jazykového managementu: socioekonomický management > sociokulturní management > komunikační management > jazykový management.

7.4.2 Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci

V této části budou představeny případy organizovaného managementu v nevyvážené komunikační situaci. Na rozdíl od organizovaného managementu ve vyvážené komunikační situaci budu věnovat pozornost jazykové politice nebo praktickým strategiím, které se obecně uplatňují v komunikačních situacích, jichž se účastní ústředí nebo zahraniční klienti.

7.4.2.1 Organizovaný management: Zjednodušení

První případ organizovaného managementu se týká praktických strategií využívaných v komunikační situaci mezi zaměstnanci Cheil Worldwide a zahraničními klienty. V této části osvětlím, jak jsou strategie stanoveny a využívány na základě dat z rozhovorů s top manažerem společnosti Cheil Worldwide v České republice.

Případ 8 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹⁷¹

1. R: Hoksi: hewe clientwa communication halte, zigwondurege zunun guidelineina mo guronge itsulkayo?

Pokud jde o komunikaci se zahraničními zákazníky, existují nějaké užitečné pokyny pro vaše zaměstnance?

2. KM4: Hmm: munsohwadezinun anatziman, team leaderul tongheso gyougulsikigo itzo.

Hmm... nemáme konkrétní dokument, který by se toho týkal, ale každý vedoucí týmu školí nové zaměstnance.

3. R: Otokeyo?

Jak?

4. KM4: sessionina gurongo halsiganun taro upgo (..) botong upmu zisihago confirm halte garuchidorok hagoitsoyo.

¹⁷¹ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka a KM4 označuje korejského top manažera.

Nemáme čas na oficiální školení, ale vedoucí týmů školí nové zaměstnance při zadávání úkolů nebo sledování vývoje.

5. R: Zuro oton neyongi gyoyukdenayo?

Jaké druhy obsahu se stávají tématy školení?

6. KM4: Zuro email communicationina meetingte sunun gotdurizo.

Jsou to obecně strategie, které lze využívat v e-mailové komunikaci nebo na schůzkách.

7. R: Oton neyongi zuro darozinayo?

Jaké jsou to strategie?

8. KM4: Tuki email communicationesonun (..) yongoga urihantedo clinethantedo mogugoga anin gyonguga manaso, oryopge tsuzimallagoheyo. Misayogu nomumani buchizimalgo hal mari zonghwakhage zondaldege.

Například pokud jde o e-mailovou komunikaci, kladu důraz na zjednodušení vět, protože angličtina pro klienty ani pro nás není rodným jazykem. Dále je učíme nepoužívat složité fráze a používat přímé a jasné věty, které nevedou k nedorozumění.

V tomto rozhovoru KM4 představuje strategie jazykového managementu sdílené a školené ve společnosti Cheil Worldwide v České republice. V řádcích 2 a 4 zmiňuje, že neexistují žádné konkrétní dokumenty nebo výukové materiály, ale nové zaměstnance vzdělávají praktickým způsobem, kterým je jazyková korekce ve fázi „task controllingu“. Při zadávání úkolů a sledování vývoje vedoucí týmů (tj. manažeři) neustále kontrolují, jak noví zaměstnanci komunikují s klienty, a poskytují jim zpětnou vazbu. Zejména v e-mailové komunikaci mezi Cheil Worldwide a zahraničními zákazníky by měli noví zaměstnanci kopírovat vedoucího na všech e-mailech týkajících se projektu, aby se vyhnuli možným problémům a sdíleli stav vývoje projektu. Manažer tak manažuje komunikační problémy, které by mohly překážet obchodním cílům a odchylovat se od společensko-ekonomických norem. V řádku 8 KM4 dále specifikuje strategii jazykového managementu, kterou je „zjednodušení angličtiny“. Upozorňuje na odchylku od norem, že by složité věty nebo sofistikované fráze mohly ztěžovat dosažení obchodních cílů, protože angličtina není ve většině případů jejich a klientovým rodným jazykem¹⁷². KM4 ji tedy hodnotí negativně¹⁷³, plánuje „strategii

¹⁷² Společnost Cheil Worldwide v České republice se zabývá obchody Samsung Galaxy Stores na evropských trzích. Jedním z trhů, kde se angličtina používá jako rodný jazyk, je výhradně Anglie.

¹⁷³ To lze logicky předpokládat na základě skutečnosti, že se plánuje a realizuje návrh úpravy.

zjednodušení“ a stanovuje ji jako pravidlo, které by měl každý zaměstnanec v pobočce dodržovat.

7.4.2.2 Organizovaný management: Jazyk ve zprávách

Druhý případ organizovaného managementu zkoumá síť reportů mezi ústředím a Cheil Worldwide v České republice. Cheil Worldwide v České republice jako zahraniční pobočka podává zprávy o svých ziscích a výsledcích měsíčně, čtvrtletně a ročně. V tomto procesu reportování se volba jazyka často stává předmětem jazykového managementu. V této části budu zkoumat, jak ústředí a Cheil Worldwide v České republice manažují volbu jazyka ve výkazech a jak jsou stanoveny politiky týkající se jazyka, a to na základě dat z rozhovorů s manažerem, který má na starosti předkládání výkazů ústředí.

Případ 9 (z polostrukturovaného rozhovoru)¹⁷⁴

1. R: Upmubogoe deheso seolmyonghezusilsu itsulkayo?
Mohl byste vysvětlit metody podávání zpráv?
2. KM5: Oton upmubogorul malsumhasinungozo?
Jaké druhy metod reportování máte na mysli?
3. R: Bonsaroyo.
Reporty pro ústředí.
4. KM5: Ah: bungina yonmal bogogatungo malsumhasinun gongayo?
Máte na mysli čtvrtletní nebo výroční zprávy?
5. R: Ne. Oton onoro zaksongi denunziga gumgunghapnida.
Ano, zajímá mě, jakým jazykem jsou tyto zprávy psány.
6. KM5: Ah: Zohinun yongoro bonepnida. Yogi managerdulzungedo checo zigonduri itgitemune, hanbone yoyakheso bonezo.
Tady máme i české manažery, takže já ty zprávy shrnuji, shromážďuji a posílám na ústředí.
7. R: Yongoro bonedo dendanun gyuzongi itnungongayo?
Pak je nějaká jazyková politika, že můžete podávat zprávy v angličtině?
8. KM5: Hmm: zohinun global giobiraso yongonun dadul onuzongdonun da heyoy. Guronika hoesaesodo bogorul yongoro tsuragohazo. Ne, bonsaroganun bogosonun da yongoro tsoyadeyo. Desin hangugin kiri hweihaltenun hangukmallohazo.

¹⁷⁴ Původní jazyk je korejština (horní řádek) a přeložený jazyk je čeština (dolní řádek). R označuje výzkumníka a KM4 označuje korejského manažera.

Hmm, jsme globální společnost. Každý zaměstnanec má dostatečnou znalost angličtiny, alespoň do určité míry. Proto po nás centrála chce, abychom psali zprávy v angličtině. Ano, každý report pro ústředí by měl být v angličtině. Když však máme schůzku s ostatními Korejci z centrály, mluvíme korejsky.

V tomto rozhovoru KM5 zohledňuje jazykovou politiku týkající se systému podávání zpráv mezi ústředím a zahraničními pobočkami. Cheil Worldwide v České republice jakožto globálně integrovaná společnost a zahraniční pobočka Cheil Worldwide dodržuje pravidla, že všechny zprávy pro ústředí by měly být psány v angličtině. Tyto zásady mohly být stanoveny na základě socioekonomických norem. Jak bylo představeno v kapitole 3, Cheil Worldwide má 53 poboček ve 45 zemích a 80 % zaměstnanců pracuje v zahraničí¹⁷⁵. Z tohoto pracovního prostředí vyplývá, že většina zaměstnanců v zahraničních pobočkách jsou místní zaměstnanci¹⁷⁶, jak můžeme pozorovat v případě Cheil Worldwide v České republice, a angličtina se používá jako komunikační prostředek mezi zaměstnanci různých národností. Většina dokumentů a zpráv od místních a korejských zaměstnanců je tedy psána v angličtině a pro osobu zodpovědnou za předkládání zpráv do ústředí je psaní zpráv v angličtině efektivnější než jejich překlad do korejštiny (tj. firemního jazyka)¹⁷⁷. Tato neefektivita překladu se může stát odchylkou od norem a může být hodnocena negativně a může být zavedena norma „psaní zpráv v angličtině“.

7.5 Shrnutí

Tato kapitola zkoumala případy jednoduchého a organizovaného managementu v etablované/globálně integrované společnosti Cheil Worldwide v České republice. V této společnosti zaměstnanci využívají různé strategie jednoduchého managementu a v každodenním životě dodržují jazykovou politiku, aby dosáhli svých ekonomických cílů.

¹⁷⁵ Tyto informace jsou zveřejněny na oficiálních internetových stránkách společnosti Cheil Worldwide (<https://www.cheil.com/hq>).

¹⁷⁶ Jak bylo uvedeno v kapitole 3, pro Cheil Worldwide v České republice pracuje pouze 5 korejských zaměstnanců.

¹⁷⁷ V řádce 6 KM5 zmiňuje, že shrnuje a shromažďuje zprávy od českých manažerů psané v angličtině. Je tedy zřejmé, že překlad bude práce navíc, protože osoba zodpovědná za předkládání zpráv by měla přeformulovat celé texty.

V oddíle 7.2 jsme byli svědky jednoduchého managementu ve vyvážené komunikační situaci, v níž procesy jazykového managementu nejsou omezeny hierarchií mezi partnery. V případě 1 jsme pozorovali, že sociokulturní management (tj. vytvoření blízkého vztahu s místními kolegy) přináší komunikační a jazykový management (tj. pozdrav v místním jazyce). Tento případ potvrdil, že předmětem jazykového managementu nejsou pouze jazykové, ale také socioekonomické a sociokulturní odchylky. Navíc nás přiměl k přehodnocení správné posloupnosti jazykového managementu. Jak již bylo zmíněno, Neustupný a Nekvapil (2003, s. 186) demonstrují, že správná posloupnost jazykového managementu může být socioekonomický management > komunikační management > jazykový management. Příklad v této studii však ukázal, že sociokulturní management může předcházet i managementu komunikačnímu a jazykovému. Příklad 2 načrtl „vlnový efekt jednoduchého managementu“. Tímto termínem se označuje skutečnost, že zejména v probíhající interakci vyvolává jazykové užití a jednoduchý management jednoho sociálního aktéra okamžitě přináší reakci druhého komunikačního partnera a následný jednoduchý management.

V části 7.3 jsme se zabývali jednoduchým managementem v nevyvážené komunikační situaci. Na rozdíl od jednoduchého managementu ve vyvážené komunikační situaci jsou procesy jazykového managementu často omezeny nevyváženými mocenskými vztahy mezi komunikačními partnery. Příklad 3 osvětlil, že nevyvážené mocenské vztahy (tj. klienti a poskytovatelé služeb) mohou proces jazykového managementu a gratifikaci odchylky od norem zdržovat (podrobněji popsáno v případu 4 v oddíle 7.3.2).

V oddíle 7.4 byla uvedena řada jazykových politik, včetně zaměstnanecké politiky, politiky povýšení a jazykové politiky. V oddíle 7.4.1 byly zkoumány případy organizovaného managementu ve společnosti Cheil Worldwide v České republice. V případě 5 jsme byli svědky toho, že Cheil Worldwide stanovuje obecnou a praktickou zaměstnaneckou politiku týkající se jazykové kompetence v angličtině. Na rozdíl od evropských nebo anglicky mluvících mezinárodních společností, v nichž se angličtina stává firemním jazykem nebo se jejich firemní jazyk učí a používají místní zaměstnanci (např. čeští místní zaměstnanci v německých mezinárodních společnostech), se nepředpokládá, že by se firemní jazyk společnosti Cheil Worldwide (tj. korejština) učili a používali potenciální místní uchazeči o zaměstnání. Příklad 6 ukázal, že pro povýšení je podstatnější výkon a výsledky než znalost jazyka. Pokud tedy triviální jazykové problémy zaměstnanců (např. nesprávná výslovnost nebo pravopisné chyby) neztěžují dosažení obchodních cílů, neodchylují se od socioekonomických norem společnosti Cheil Worldwide a nestávají se problémem. V případě 7 jsme zkoumali, že společnost Cheil Worldwide nestanovuje striktní jazykovou politiku, ale zmocňuje vrcholové manažery, aby

manažovali jazykovou politiku ve svých pobočkách. Případ v této studii ukázal, že všechny politiky týkající se jazyků jsou stanoveny s cílem posílit efektivitu práce, což vede k úspěšným pracovním výkonům a ziskům jednotlivých zaměstnanců (např. povolení používat první jazyk zaměstnanců mezi zaměstnanci, kteří ho sdílejí). Je však pozoruhodné, že společnost Cheil Worldwide zcela neukládá vrcholovým manažerům, aby manažovali jazykové a komunikační problémy, ale ústředí a týmy personálního oddělení spíše zavádějí dobrovolné programy jazykového vzdělávání pro ty, kdo chtějí zlepšit své jazykové znalosti. Pokud jde navíc o možnosti jazykových kurzů, které Cheil Worldwide v České republice poskytuje, jsme svědky toho, že tyto kurzy nejsou záležitostí jazyka, ale vzájemného porozumění kultuře. S cílem snížit potenciální komunikační problémy plynoucí z kulturních rozdílů poskytuje Cheil Worldwide v České republice programy jazykového vzdělávání, které umožňují místním a korejským zaměstnancům sdílet společensky sdílené znalosti, díky nimž má jednání v každé situaci smysl a v konečném důsledku dosahuje obchodních cílů společnosti.

8 Závěr

8.1. Úvod

Tato kapitola představuje hlavní závěry a implikace této studie a přehodnocuje výzkumné otázky položené v kapitole 1. Opakuje určitá omezení studie, zdůrazňuje její implikace a uvádí směry dalšího výzkumu. Nejobecnějším závěrem, který zde byl učiněn, je, že analýza procesů jazykového managementu vznikajících v pracovních kontextech osvětluje, jak zaměstnanci manažují své užívání jazyka, aby dosáhli ekonomických cílů.

8.2. Hlavní závěry

V této části uvádím nejdůležitější závěry studie, které odpovídají na výzkumné otázky uvedené v kapitole 1.

8.2.1 Jednoduchý management ve vyvážené komunikační situaci

Výzkumné otázky byly následující: 1) Jak se manažuje interakce v druhém jazyce ve vyvážené komunikační situaci a 2) Jaké jsou role a vliv zaměstnanců nazývaných „most“ (tj. Korejci mluvící anglicky a česky a Češi mluvící anglicky a korejsky) v každodenní vícejazyčné interakci?

Během terénního výzkumu bylo zkoumáno, jak zaměstnanci manažují své užívání jazyka v souladu s různými praktickými jazykovými strategiemi, znalostmi sociálně sdílenými (common-sense knowledge) a strategiemi jazykového managementu před interakcí v korejských mezinárodních společnostech v zahraničí. Normy rozhodující o tom, zda se odchylka stane problémem a předmětem jazykového managementu, jsou ve většině případů socioekonomické a sociokulturní. Například pro zaměstnance jsou triviální a všední komunikační problémy hodnoceny neutrálně nebo nejsou považovány za problémy. Aby však zaměstnanci řešili dříve zažité nebo potenciální komunikační problémy, které mohou ztěžovat dosažení svých socioekonomických cílů, využívají různé jednoduché strategie managementu, jako je využívání překladatelského zařízení a zapamatování si konkrétních slov v souvislosti s prací.

Tato studie však výslovně neuvádí role a vlivy zaměstnanců nazývaných „most“. Důvodem je skutečnost, že místních korejských zaměstnanců s dostatečnou kompetencí v místním jazyce a českých zaměstnanců s odpovídající kompetencí v podnikovém jazyce je málo a nemají takový vliv na řízení zahraničního podniku jako expatriati.

8.2.2 Jednoduchý management v nevyvážené komunikační situaci

Výzkumné otázky zněly: 1) Jak je manažována interakce v druhém jazyce v nevyvážené komunikační situaci? a 2) Jaké jsou role a vlivy pracovníků nazývaných „most“ v každodenní vícejazyčné interakci?

Tato studie ukázala, jak zaměstnanci manažují své užívání jazyka v komunikačních situacích, v nichž jsou procesy jazykového managementu omezeny hierarchickou strukturou mezi interlokutory. Ve většině případů manažují zaměstnanci své užívání jazyka v souladu s členskou kategorizací sebe sama a svých komunikačních partnerů. Kategorizace „nadřízený“ a „podřízený“ nesmírně ovlivňuje, nebo dokonce zpožďuje a zastavuje proces jazykového managementu. Kromě toho existují případy, kdy uživatelé jazyka manažují své užívání jazyka s cílem zachovat si společenské postavení.

Ve studii však opět nejsou patrné role a vlivy zaměstnanců nazývané „most“. Protože náležitá kompetence v místním jazyce nemusí nutně zaručovat odpovídající stupeň kulturního povědomí o dané kultuře, zaměstnanci s kompetencí v podnikovém (tj. korejském jazyce) a místním jazyce (tj. českém jazyce) manažují své užívání jazyka v souladu se společenskými normami domácí kultury.

8.2.3 Organizovaný management ve vyvážené komunikační situaci

Výzkumné otázky položené v této studii zněly: 1) Jak je organizována a formulována oficiální jazyková politika v podniku? 2) Jak firma manažuje potenciální komunikační problémy, s nimiž se budou setkávat korejští a místní zaměstnanci? a 3) Jak firma manažuje potenciální sociokulturní problémy v interakci mezi korejskými a místními zaměstnanci?

Tato studie načrtla tři typy skupinových jazykových politik, a to zaměstnaneckou politiku, politiku povýšení a jazykovou politiku. Za prvé, výzkumné subjekty stanovují různé zaměstnanecké politiky ve vztahu k cizojazyčným znalostem potenciálních uchazečů o zaměstnání s cílem řešit potenciální komunikační problémy mezi korejskými a českými zaměstnanci. Ve většině případů však na rozdíl od ústředí, v nichž se striktní kritérium jazykových znalostí (tj. výsledky testů znalosti angličtiny) stává jednou z podmínek systému řízení náboru, výzkumné subjekty manažují politiky v souladu s podmínkami místního trhu práce a využívají praktické strategie měření cizojazyčných znalostí uchazečů (např. pracovní pohovor v angličtině). Za druhé, výzkumné subjekty zavádějí různé politiky povýšení týkající se znalosti cizího jazyka uchazečů o povýšení. Ve většině případů výzkumné subjekty vysoce oceňují výkony a finanční výsledky uchazečů o povýšení a devalvují význam znalosti cizího jazyka, protože společnosti usilují o ekonomické cíle. Pokud tedy komunikační a sociokulturní

problémy uchazečů nepřekážejí ekonomickým cílům, nestávají se tyto problémy předmětem organizovaného managementu a znalost cizího jazyka je z kritérií pro povýšení vyloučena. Za čtvrté, výzkumné subjekty stanovují soubor jazykových politik, aby řešily potenciální problémy související s jazykem, které mohou překážet svým ekonomickým cílům. Ve většině případů jsou povšimnuté odchylky od různých norem, jako jsou nedostatečné povědomí zaměstnanců o bezpečnostních předpisech nebo nedostatečná jazyková kompetence v angličtině, hodnoceny negativně, ale návrhy úprav jsou částečně realizovány s cílem minimalizovat rozpočtové výdaje¹⁷⁸.

8.2.4 Organizovaný management v nevyvážené komunikační situaci

Výzkumné otázky položené v této studii zněly: 1) Jak je ve firmě organizována a formulována oficiální jazyková politika? a 2) Jak firma manažuje potenciální komunikační problémy při interakci zaměstnanců korejských i místních se zahraničními zákazníky?

Tato studie osvětlila, jak se stanovuje a manažuje jazyková politika týkající se out-group v komunikačních situacích, v nichž hierarchická struktura mezi interlokutory, například komunikace mezi poskytovateli služeb a jejich klienty a systémy reportingu mezi ústředím a zahraničními pobočkami, tuto politiku nesmírně ovlivňuje. Ve většině případů jsou jazykové politiky zahraničních dceřiných společností vytvářeny kvůli agentům s autoritami, jako jsou klienti a ústředí, nicméně vedou k řadě odchylek od norem, zejména od socioekonomických norem. Například dvojí překlady (double translations) nebo vyloučení místních manažerů, které mohou vést k obrovským finančním ztrátám a snižovat efektivitu práce, jsou v zahraničních dceřiných společnostech implicitně, nebo dokonce explicitně stanoveny jako jazyková politika.

8.3 Implikace studie

8.3.1 Teoretické implikace

8.3.1.1 Etnometodologie a užívání jazyka v pracovním kontextu jako předmět studia

Tato studie představuje analýzu metajazykového chování v různých komunikačních situacích jako metody členů. V rámci EM sociální aktéři jako členové sociálního systému

¹⁷⁸ Tento argument lze kritizovat s ohledem na aktivity společnosti Hyundai Motor v České republice, která nabízí různé jazykové kurzy pro zaměstnance, ale v praxi musí zaměstnanci platit určitou částku za jazykové kurzy (např. 50 % z celkové částky za jazykové kurzy).

provádějí a chápou své sociální jednání a jednání ostatních na základě sociálně sdílených společných znalostí, které toto jednání legitimizují a dávají mu význam. V kapitolách 4–7 jsem se pokusil ukázat, jak jednotliví členové manažují své sociální jednání v kontextech souvisejících s prací.

Tato studie odhalila, že jednotliví zaměstnanci vědomě, či nevědomě kategorizují sebe i ostatní a v souladu se sociálně přidělenými, souhlasnými a očekávanými rolemi členů manažují své sociální jednání. Zřeknutí se metajazykového chování, zaměstnávání tlumočnicka a tolerance k odchylkám komunikačního partnera od různých norem jsou příklady ukazující, jak členská kategorizace sociálních aktérů ovlivňuje sociální jednání v našem každodenním životě.

Je třeba také znovu zdůraznit, že členové manažují své užívání jazyka na základě sociálně sdílených znalostí (common-sense knowledge) a z dlouhodobého hlediska se z nich odvozený management užívání jazyka může stát komunikační strategií, kterou lze sdílet a šířit, a potenciálně se může stát zdrojem jazykové politiky. Z toho vyplývá, že sociální aktéři jako prvek sociálního systému jsou ovlivňováni sociálními normami a očekáváními, ale zároveň mohou tyto normy a očekávání neustále ovlivňovat a rozvíjet.

8.3.1.2 Studie IBM

Studie IBM hledají efektivní způsoby, jak řídit síť mezi ústředím a zahraničními dceřinými společnostmi a stabilizovat a maximalizovat finanční zisky v zahraničních zemích, v nichž existuje řada odlišných zákonů, daňových systémů, kulturních rozdílů a jazykových bariér. Jak však bylo ukázáno v kapitole 2, značná část studií IBM nevěnuje závažnosti jazykových problémů v mezinárodních firmách pozornost. Tato studie přispěla k rozpracování studií IBM třemi způsoby.

Zaprvé osvětlila, že zaměstnanci v zahraničních pobočkách manažují své užívání jazyka, aby vybudovali vztahy založené na důvěře a blízkém vztahu. Oproti vztahům založeným na důvěře a úzkému vztahu ve smyslu toho, co používají Vaara et al. (2005), které úzce souvisejí s jazykovou kompetencí a pocitem profesionální kompetence, jsme v této studii byli svědky řady případů, kdy zaměstnanci manažují své užívání jazyka s cílem usnadnit jazykovou a sociální integraci a minimalizovat kulturní rozdíly, které mohou vést k maximalizaci efektivity práce a finančních zisků a k vytvoření sociálních vazeb.

Za druhé, jazyková politika často není stanovena a manažována s cílem maximalizovat efektivitu práce zaměstnanců, ale je systematizována v zájmu držitelů moci v ústředí. Například vyloučení českých manažerů z jednání s ústředím se může zdát jako nevhodná

jazyková politika, protože místní manažeři jsou ti, kteří mohou přímo řešit problémy v reálném terénu a zastupovat názory a perspektivy místních zaměstnanců, ale kvůli nedostatečným jazykovým kompetencím držitelů moci v angličtině a místním jazyce jsou vyloučeni z řady důležitých jednání a zbytečné úkoly zatěžují expatriaty. Jazyková politika navíc často není výslovně stanovena ve vnitřním předpisu a sdílena zaměstnanci firmy, ale je používána a dodržována na základě autority zahraničního prezidenta a sociálně sdílených znalostí.

Za třetí, bylo prokázáno, jak jazyková politika ovlivňuje skutečnou jazykovou praxi zaměstnanců na mikroúrovni. Na rozdíl od vymezení hranic mezi jazykovými politikami a skutečnou jazykovou praxí, které se hojně uplatňovalo ve studiích IBM a vymezovalo zdánlivou kauzalitu mezi jazykovými politikami a praxí, tato studie ukázala soubor případů, v nichž je na jedné straně užívání jazyka zaměstnanci v praxi manipulováno a kontrolováno mlčky předpokládanými jazykovými politikami nebo systemizovanými jazykovými strategiemi a na druhé straně jsou jazykové politiky stanoveny a manažovány na základě rutinizovaných komunikačních strategií a zkušeností zaměstnanců.

8.3.1.3 Teorie jazykového managementu

V této studii sloužila TJM jako klíčový teoretický rámec, v němž byly analyzovány, interpretovány a objasněny různé případy jazykového managementu, včetně jednoduchého a organizovaného managementu.

První implikací vyplývající z této studie je složitost jednoduchého managementu. Nekvapil a Sherman (2015) charakterizují jednoduchý management jako proces nápravy problémů vznikajících v probíhající interakci. Pozoruhodné je, že management problému v probíhající interakci neznamena jeho neustálou implikaci na jazykový systém, ale spíše je tato implikace omezena jako management „ad hoc“ v konkrétní interakci. Tato studie však poskytla nový přístup k jednoduchému managementu, a to „rutinizovaný jednoduchý management“, který se může stát zdrojem organizovaného managementu. V tomto případě není jednoduchý management výhradně „ad hoc“ a použitelný na konkrétní komunikační situaci, ale je připravený (např. případ předinterakčního managementu) a použitelný na řadu podobných komunikačních situací.

Druhou implikací této studie je ukázka různých případů týkajících se cyklu jazykového managementu. Jednoduchý a organizovaný management jsou v naší sociální struktuře pevně provázány a často se vzájemně ovlivňují. V ideálním případě cyklus jazykového managementu probíhá v pořadí „jednoduchý management“ > „organizovaný management“ > „jednoduchý management“, což odkazuje například na případ, kdy se strategie jednoduchého managementu

jednoho uživatele jazyka stane zdrojem organizovaného managementu a je stanovena v předpisu a sdílána mezi ostatními uživateli jazyka v téže společnosti. Tato studie představila takové případy, včetně dílčích a fragmentárních cyklů jazykového managementu, a může tak přispět k rozvoji systematičtějšího zkoumání cyklů jazykového managementu.

Třetí implikace se týká nového pohledu na vlastnosti jednoduchého managementu. Protože interakce probíhá mezi interlokutory, může jednoduchý management jednoho interlokutora vést k následnému jednoduchému managementu jiného interlokutora. V kapitole 7 definuji tento rys jednoduchého managementu jako „vlnový efekt jednoduchého managementu“. Sociální aktéři ve společnosti neustále ovlivňují jiné sociální aktéry a jsou jimi ovlivňováni. Zejména v interakci způsobuje užívání jazyka a jednoduchý management jednoho partnera okamžitou reakci (nebo hodnocení) druhého partnera a může následovat konsekventní jednoduchý management. Tento řetězec jednoduchých managementů může ve většině případů probíhat v situaci, kdy jeden z partnerů reaguje nebo hodnotí jednoduchý management druhého negativně a považuje jej za odchylku od norem.

Poslední implikací této studie je zohlednění vyvážených a nevyvážených mocenských vztahů jako klíčových faktorů v procesu jazykového managementu na obou úrovních (tj. mikroúrovni i makroúrovni). Neustupný (2003) tvrdí, že na proces jazykového managementu má vliv celá řada faktorů, jako je například rozdílná moc mezi komunikačními partnery (např. gratifikace). Tato studie osvětlila řadu případů, které načrtávají, jak faktory vyvážené a nevyvážené mocenské vztahy mezi interlokutory posilují, zastavují a ovlivňují proces jazykového managementu. Neutrální hodnocení, zřeknutí se jazykového managementu, nepoužívání cizího jazyka, ve kterém autoritativní partner nemá dostatečnou kompetenci, a vyloučení místních zaměstnanců jsou příklady, na nichž můžeme být svědky zásadního vlivu mocenských vztahů ve studiích jazykového managementu.

8.3.2 Metodické implikace

Tato studie využívá řadu výzkumných metod, které byly použity ve studiích jazykového managementu. Tradiční etnografické výzkumné techniky, jako jsou zúčastněné pozorování, terénní poznámky, fotodokumentace, záznam přirozeně se vyskytující interakce a sběr dokumentů a různé metody rozhovorů, jako jsou následné interview, interakční interview a polostrukturovaný rozhovor, jsou použity s cílem objasnit, jak uživatelé jazyka manažují své užívání jazyka v různých kontextech, v nichž jsou přítomny vyvážené i nevyvážené mocenské vztahy mezi komunikačními partnery.

První implikace se týká maximálního využití následného interview jako potvrzujícího nástroje pro ověření a legitimizaci hypotézy daného jevu. V řadě studií jazykového managementu se z různých důvodů k následným interview přistupuje až po určité době, což může vést k nejistotě účastníků, nebo dokonce k zapomenutí daného jevu. Tato studie však kombinuje následné interview s pozorováním účastníků s cílem maximalizovat živost vzpomínek týkajících se procesu jazykového managementu, což následně osvětluje moment povšimnutí, motivaci a důvody pro pokračování či nepokračování v dalších procesech managementu.

Druhá implikace se týká minimalizace „paradoxu pozorovatele“ (Labov, 1972). Tento termín označuje potenciální vliv, který může ovlivnit přirozenost sociálního chování účastníků, zejména verbálního chování, což překáží výzkumníkům ve zkoumání toho, co chtějí zkoumat (např. přirozené střídání v interakci). V této studii jsem se však za účelem minimalizace tohoto paradoxu ve výzkumu snažil stát členem této společnosti (např. společnosti na určitém oddělení). Pití čajů, obědy a trávení času s účastníky v kanceláři i mimo ni hrály zásadní roli při budování vztahu s nimi a umožnily mi pozorovat a zaznamenávat přirozeně se vyskytující interakce.

Třetí implikace se týká využití skupinových rozhovorů ve studiích jazykového managementu. Park (2022) demonstruje, že skupinový rozhovor může být přínosem pro sociolingvistický výzkum, protože rozšiřuje a rozvíjí myšlenky a vzpomínky účastníků související s tématem výzkumu, což může vést k získání dynamičtějších epizod a komunikačních strategií, které jsou pro studium jazykového managementu klíčové. Tyto epizody a komunikační strategie se navíc většinou opakují nebo jsou výjimečné; účastníci si tedy ve většině případů své zážitky a strategie podrobně pamatují a vyprávějí o nich. V této studii byla ve skupinových rozhovorech odhalena řada případů jednoduchých manažerských strategií, jako je například předinterakční management.

8.4. Omezení studie

Tato studie má řadu omezení, pokud jde o výzkumné metody a sběr dat. V této části představím některá zásadní.

Za prvé, při výzkumu jednoduchého managementu jsem nemohl provést následné interview s oběma účastníky komunikace, které by mohlo vhodněji osvětlit proces jazykového managementu. Jak bylo zmíněno výše, jazykový management není metajazykové chování, které provádí jeden z interlokutorů. Je to spíše jedno ze sociálních chování, které ovlivňuje a je ovlivňováno ostatními sociálními aktéry. V této studii bylo značné množství případů

jednoduchého managementu analyzováno a interpretováno z pohledu jednoho z interlokutorů, což může zkreslovat interpretaci daného jevu.

Za druhé, pokud jde o zaměstnaneckou politiku, tato studie náležitě nesrovnává, jak je u výzkumných subjektů oceňována a hodnocena jazyková znalost uchazečů o zaměstnání. Je pozoruhodné, že míra důležitosti jazykových znalostí se liší v závislosti na pracovních pozicích¹⁷⁹, ale během výzkumu jsem nemohl shromáždit pracovní inzeráty na stejné pracovní pozice, protože volná pracovní místa závisela na situaci výzkumných subjektů.

Za třetí, v této studii není použito dostatečné množství dat získaných z terénního výzkumu. Zejména pokud jde o jazykovou politiku, nebylo možné pořídit snímek nebo požádat o shromáždění oficiálních vnitřních předpisů společností, které by mohly systematictěji načrtnout proces jazykového managementu na makroúrovni.

Za čtvrté, tato studie důkladně nezkoumá jednoduchý a organizovaný management u výzkumných subjektů. Terénní výzkum pro tuto studii byl prováděn po dobu 18 měsíců, ale nelze tvrdit, že studie zcela osvětluje případy jazykového managementu, protože doba výzkumu a počet terénních výzkumů jsou z různých důvodů omezené.

8.5. Závěrečné poznámky

Globalizace a rozšíření internetu a elektronických zařízení umožnily společností těžít z výstavby výrobních závodů a kontrolování dceřiných společností v jiných zemích. Tato změna skutečně změnila i naše životy. Řada lidí pracuje pro firmy a klienty se sídlem v zahraničí a vícejazyčná pracoviště se stala běžnými. V tomto vícejazyčném kontextu zaměstnanci používají cizí jazyk, především angličtinu, manažují své užívání jazyka a spolupracují s kolegy s různým kulturním a jazykovým zázemím, aby dosáhli socioekonomických cílů. Tato studie specifikovala případy jednoduchého a organizovaného managementu ve vyvážených a nevyvážených komunikačních situacích, na nichž se projevil vlivy hierarchické struktury mezi komunikačními partnery na jazykový management. Studie rozdělila čtyři výzkumné subjekty do čtyř typů (tj. rozvíjející se/lokálně adaptivní, rozvíjející se/globálně integrovaný, etablovaný/lokálně adaptivní a etablovaný/globálně integrovaný) a ukázala, že míra zkušeností se zahraničním působením a řízením a komunikační cíl razantně ovlivňují proces stanovení jazykové politiky.

¹⁷⁹ Například pozice projektového manažera, který má na starosti jednání se zahraničními zákazníky, může vyžadovat vyšší znalost cizího jazyka než IT programátor.

Literatura

Amelina, M. (2010). Do other languages than English matter?: International career development of highly-qualified professionals. In B. Meyer & B. Apfelbaum (Eds.), *Multilingualism at Work: From policies to practices in public, medical and business settings* (s. 235-252). Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.

Angouri, J. (2013). The multilingual reality of the multinational workplace: Language policy and language use. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34 (6), s. 564-581.

Angouri, J. (2014). Multilingualism in the workplace: Language practices in multilingual contexts. *Multilingua*, 33 (1-2), s. 1-9.

Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A. & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International business studies*, 45 (7), s. 886-905.

Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), s. 544-559.

Bergenholtz, H. & Johnsen, M. (2006). Language policy and communication policy – same same but different? *Hermes, Journal of Language and Communication in Business*, 37, s. 95-114.

Brannen, M. Y. (2004). When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness. *The Academy of Management review*, 29 (4), s. 593-616.

Brannen, M. Y. & Thomas, D. C. (2010). Bicultural Individuals in Organizations: Implications and Opportunity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10 (1), s. 5-16.

Buckley, P. (2018). Multinational Corporation. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (s. 1069-1076). London: Palgrave Macmillan.

Canagarajah, S. (2006). Ethnographic methods in language policy. In T. Ricento (Ed.), *An Introduction to Language Policy* (s. 153-169). Malden, Oxford, and Carlton: Blackwell.

Buckley, P. J. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Holmes and Meier.

Cho, K. R. & Padmanabhan (2005). Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes. *International Business Review*, 14, s. 307-324.

Ciuk, S., James, P. & Śliwa, M. (2019). Micropolitical Dynamics of Interlingual Translation Processes in an MNC Subsidiary. *British Journal of Management*, 30 (4), s. 926-942.

Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage.

Collinson, S. & Morgan, G. (Eds.) (2009). *Images of the Multinational Firm*. Chichester: Wiley.

Czech Statistical Office (2022). Statistics on foreign affiliates – time series. https://www.czso.cz/csu/czso/zaf_ts

Delbufalo, E. (2018). *Agency Theory and Sustainability in the Global Supply Chain*. Cham: Springer.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2012). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (s. 1-32). Thousand Oaks: Sage publications.

Dörrenbächer, C. & Gammelgaard, J. (2011). Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power. *Critical Perspectives on International Business*, 7 (1), s. 30-47.

DuBord, E. (2010). Conflicting discourses of rapport and co-membership: Multilingual gatekeeping encounters at a day labor center in Southern Arizona. In B. Meyer & B. Apfelbaum

(Eds.), *Multilingualism at Work: From policies to practices in public, medical and business settings* (s. 235-252). Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.

Dunning, J. H. & Lundan S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.

Engelhardt, O. (2011). Management of multilingualism in multinational companies of German origin in the Czech Republic. In G. Garzone & M. Gotti (Eds.), *Discourse, Communication and the Enterprise: Genres and Trends* (s. 111-129). Bern: Peter Lang.

Fairbrother, L. (2000). Analysis of intercultural interaction management within a party situation. *The Japanese Journal of Language in Society*, 2 (2), s. 33-42.

Fairbrother, L. (2015a). Language Management in the Japanese Workplace. In W.V. Davies & E. Zeigler (Eds.), *Language Planning and Microlinguistics* (pp. 15-39). Berlin: Peter Lang.

Fairbrother, L. (2015b). The 'Multiform' Linguistic, Sociolinguistic and Sociocultural Practices of Plurilingual Employees in European Multinationals in Japan. *The Japanese Journal of Language in Society*, 18 (1), s. 162-175.

Fairbrother, L. (2018). The management of everyday English interactions in the Japanese branches of European multinationals. In T. Sherman & J. Nekvapil (Eds.), *English in Business and Commerce: Interactions and policies* (s. 149-171). Berlin and New York: Mouton De Gruyter.

Fairbrother, L. & Kimura, G. C. (2020). Introduction: What is a language management approach to language problems and why do we need it? In G. C. Kimura & L. Fairbrother (Eds.), *A language management approach to language problems: Integrating macro and micro dimensions* (s. 1-28). Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.

Fairbrother, L. & Masuda, Y. (2012). Simple management in contact situations: What factors determine whether a deviation will be noted or not? *Journal of Asian Pacific Communication*, 22 (2), s. 213-231.

Fan, S. K. (2014). Awareness and evaluation of multilingual landscape: A look at the fluidity of written Chinese norms among Hong Kong migrants in Australia. *The Journal of Kanda University of International Studies*, 26, s. 195-215.

Fan, S. K. (2020). How existing writing norms are selected and implemented for publishing Chinese community newspapers in Australia: Meeting points of leadership and language management studies. *Global Communication Studies* 9. Chiba: Kanda University of International Studies, s. 5-27.

Ferguson, C. A. (1981). Foreigner talk as the name of a simplified register. *International Journal of the Sociology of Language*, 28, s. 9-18.

Firth, A. (1996). The discursive accomplishment of normality. On “lingua franca” English and conversation analysis. *Journal of Pragmatics*, 26, s. 237-259.

Fishman, J. A. (1965). Who Speaks What Language to Whom and When? *La Linguistique*, 1 (2), s. 67-88.

Gaibrois, C. & Nentwich, J. (2020). The dynamics of privilege: How employees of a multinational corporation construct and contest the privileging effects of English proficiency. *Canadian Journal of administrative sciences*, 37 (4), s. 468-482.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Garfinkel, H. (1991). Respecification: Evidence for locally produced, naturally accountable phenomena of order, logic, reason, meaning, method, etc. in and as of the essential haecceity of immortal ordinary society, (i)-an announcement of studies. In G. Button (Ed.), *Ethnomethodology and the Human Science* (s. 10-19). Cambridge: Cambridge University Press.

Garfinkel, H. & Sacks, H. (1986). On formal structures of practical action. In H. Garfinkel & H. Sacks (Eds.), *Ethnomethodological studies of work* (s. 157-189). London: Routledge & Kegan Paul.

Garot, R. & Berard, T. (2011). Ethnomethodology and Membership Categorization Analysis. In R. Wodak, B. Johnstone & P. Kerswill (Eds.), *The SAGE Handbook of Sociolinguistics* (s. 125-138). London: Sage.

Gass, S. M. & Mackey, A. (2000). *Stimulated Recall Methodology in Second Language Research*. Lawrence Erlbaum Associates.

Gazzola, M. & Grin, M. (2013). Is ELF more effective and fair than translation? An evaluation of the EU's multilingual regime. *International Journal of Applied Linguistics*, 23, s. 93-107.

Gonçalves, K. (2020). "What the fuck is this for a language, this cannot be Deutsch?" language ideologies, policies, and semiotic practices of a kitchen crew in a hotel restaurant. *Language Policy*, 19, s. 417-441.

Grin, F. (2018). On some fashionable terms in multilingualism research: Critical assessment and implication for language policy. In P. A. Kraus & F. Grin (Eds.), *The Politics of Multilingualism: Europeanisation, globalization, and linguistic governance* (s. 247-274). Amsterdam/ Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

Have, P. ten (2004). *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. London: Sage.

He, S. & Nekvapil, J. (2022). Interest, power, and attitudes toward international communication: The language choices of Chinese provincial government websites. *Archiv orientální*, 90 (2), s. 371-402.

Heller, M. (2002). Globalization and the commodification of bilingualism in Canada. In D. Block & D. Cameron (Eds.), *Globalization and language teaching* (s. 47-63). London: Routledge.

Hiroyuki, I. & Judy, Z. (2017). Effective knowledge transfer between the headquarters and a subsidiary in a MNC: the need for heeding capacity. *The Journal of business & industrial marketing*, 32 (6), s. 813-824.

Holborow, M. (2018). Language, commodification and labour: the relevance of Marx. *Language Sciences*, 70, s. 58-67.

Holden, N. (1987). The treatment of language and linguistic issues in the current English-language international management literature. *Multilingua Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication*, 6 (3), s. 233-246.

Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Ph.D. dissertation, MIT, published by MIT Press under the same title in 1976.

Jernudd, B. (2001). Language management and language problems: Part 2. *Journal of Asian Pacific Communication*, 11 (1), s. 1-8.

Jernudd, B. & Neustupný, J. V. (1987). Language planning: For whom? In L. Laforge (Ed.), *Actes du Colloque international sur l'aménagement linguistique / Proceedings of the International Colloquium on Language Planning* (s. 69-84). Les Presses de l'Université Laval.

Kachru, B. (1986). The power and politics of English. *World Englishes*, 5 (2-3), s. 121-140.

Kauhanen, I. (2006). Norms and Sociolinguistic Description. In M. Suominen, A. Arppe, A. Airola, O. Heinämäki, M. Miestamo, U. Määttä, K. Pitkänen & K. Sinnemäki (Eds.), *A man of measure: Festschrift in honour of Fred Karlsson on his 60th birthday* (s. 33-46). (SKY journal of linguistics, 19, Special supplement). The Finnish Linguistics Association.

Kimura, G. C. (2014). Language management as a cyclical process: A case study on prohibiting Sorbian in the workplace. *Slovo a slovesnost*, 75 (4), s. 255-270.

Kiss, N. (2022). Key actors in the organized language management of Ukraine: On the materials of language legislation development and adoption. In M. Nekula, T. Sherman, & H. Zawiszová (Eds.), *Interests and Power in Language Management* (s. 177-201). Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien: Peter Lang.

Labov, W. (1972). *Sociolinguistic Patterns*. Philadelphia: University of Pennsylvania.

Leung, K., Lin, X. & Lu, L. (2014). Compensation Disparity between Locals and Expatriates in China: A Multilevel Analysis of the Influence of Norms. *Management International Review*, 54, s. 107-128.

Li, H., Yuan, N. C., Bazarova, N. N. & Bell, B. S. (2019). Talk and Let Talk: The Effects of Language Proficiency on Speaking Up and Competence Perceptions in Multinational Teams. *Group & organization management*, 44 (5), s. 953-989.

Louhiala-Salminen, L., Charles, M. & Kankaanrant, A. (2005). English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes*, 24 (4), s. 401-421.

Luo, Y. & Shenkar, O. (2017). The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context. In M.Y. Brannen & T. Mughan (Eds.), *Language in International Business* (s. 59-92). JIBS Special Collections. London: Palgrave Macmillan.

Lustig, M. W. & Koester, J. (2010). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Lüdi, G., Höchel Meier, K. & Yanaprasart, P. (2010). Plurilingual practices at multilingual workplaces. In B. Meyer & B. Apfelbaum (Eds.), *Multilingualism at work: From policies to practices in public, medical and business settings* (s. 211-234). Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.

Marriott, H. E. (1990). Intercultural business negotiations: The problem of norm discrepancy. *Australian Review of Applied Linguistics*, Series S, No. 7, s. 33-65.

Marriott, H. E. & Nekvapil, J. (2012). An introduction: "Noting" in the language management approach. *Journal of Asian Pacific Communication*, 22 (2), s. 155-159.

Marschan-Piekkari, R., Welch, D. & Welch, S. (1999). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8, s. 421-440.

Moormann-Kimáková, B. (2016). *Language-related conflicts in multinational and multiethnic settings: success and failure of language regimes*. Wiesbaden: Springer.

Muraoka, H. (2000). Management of intercultural input: A case study of two Korean residents of Japan. *Journal of Asian Pacific Communication*, 10 (2), s. 297-311.

Nekvapil, J. (2004). Language biographies and management summaries. In *Language Management in Contact Situations, III, Report on the Research Projects*, 104 (s. 9-33). Chiba: Chiba University, Graduate School of Humanities and Social Sciences.

Nekvapil, J. (2006). From language planning to language management. *Sociolinguistica*, 20, s. 92-104.

Nekvapil, J. (2009). The integrative potential of Language Management Theory. In J. Nekvapil & T. Sherman (Eds.), *Language Management in Contact Situations: Perspectives from Three Continents* (s. 1-11). Frankfurt am Main: Peter Lang.

Nekvapil, J. (2012). Some thoughts on “noting” in Language Management Theory and beyond. *Journal of Asian Pacific Communication*, 22 (2), s.160-173.

Nekvapil, J. & Nekula, M. (2006). On language management in multinational companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*, 7 (2&3), s. 307-327.

Nekvapil, J. & Sherman, T. (2009). Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning*, 10, s. 181-198.

Nekvapil, J. & Sherman, T. (2013). Language ideologies and linguistic practices: The case of multinational companies in Central Europe. In E. Barát, P. Studer & J. Nekvapil (Eds.), *Ideological Conceptualization of Language: Discourses of Linguistic Diversity* (s. 85-117). Frankfurt am Main: Peter Lang.

Nekvapil, J. & Sherman, T. (2015). An introduction: Language Management Theory in language policy and planning. *International Journal of the Sociology of Language*, 232, s. 1-12.

Nekvapil, J. & Sherman, T. (2018). Managing superdiversity in multinational companies. In A. Creese & A. Blackledge (Eds.), *The Routledge Handbook of Language and Superdiversity. An Interdisciplinary Perspectives* (s. 329-344). London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Neustupný, J. V. (1978). Outline of a theory of language problems. In J. V. Neustupný, *Post-structural Approaches to Language: Language Theory in a Japanese Context* (s. 243-257). University of Tokyo Press.

Neustupný, J. V. (1985). Problems in Australian-Japanese contact situations. In J. B. Pride (Ed.), *Cross-Cultural Encounters: Communication and Mis-communication* (s. 44-64). Melbourne: River Seine Publication.

Neustupný, J. V. (1990). The follow-up interview. *Japanese Studies Association of Australia Newsletter*, 10 (2), s. 31-34.

Neustupný, J. V. (1994). Problems of English contact discourse and language planning. In T. Kandiah & J. Kwan-Terry (Eds.), *English and language planning* (s. 50-69). Singapore: Academic Press.

Neustupný, J. V. (1997). Teaching communication or teaching interaction? *Intercultural Communication Studies*, 10, s. 1-13. Kanda University of Foreign Studies.

Neustupný, J. V. (2002a). Language and power into the 21st century. A paper for the International Conference on Language and Empowerment, Malaysian Association of Modern Languages, Kuala Lumpur, Malaysia, April 11-13, 2002, s. 1-19.

Neustupný, J. V. (2002b). Sociolingvistika a jazykový management [Sociolinguistics and Language Management]. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 38 (4), s. 429-442.

Neustupný, J. V. (2003). Japanese students in Prague: Problems of communication and interaction. *International Journal of the Sociology of Language*, 162, s. 125-143.

Neustupný, J. V. (2018 [1994]). Methodology of Japanese studies: the stage of data collection. In L. Fairbrother, J. Nekvapil & M. Sloboda (Eds.), *The Language Management Approach: A Focus on Research Methodology* (s. 185-199). Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien: Peter Lang.

Neustupný, J. V. & Nekvapil, J. (2003). Language management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*, 4(3&4), s. 181-366.

Noorderhaven, N. & Harzing, A.W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40 (5), s. 719-741.

Overgaard, S. & Zahavi, D. (2009). Phenomenological Sociology: The Subjectivity of Everyday Life. In M. H. Jacobsen (Ed.), *Encountering the Everyday: An Introduction to the Sociologies of the Unnoticed* (s. 93-115). London: Palgrave Macmillan.

Park, J.S.Y. (2009). *The local construction of a global language: Ideologies of English in South Korea*. Berlin: De Gruyter.

Park, J.S.Y. & Wee, L. (2012). *Markets of English: Linguistic capital and language policy in a globalizing world*. New York: Routledge.

Park, M. (2022). Metrolingualism in Prague: The Adaptation and Management of Multilingualism in a Multiethnic Bakery Shop. *Studie z aplikované lingvistiky/Studeis in Applied Linguistics*, 13 (2), s. 99-122.

Peltokorpi, V. & Pudelko, M. (2021). When more is not better: A curvilinear relationship between foreign language proficiency and social categorization. *Journal of International Business Studies*, 52, s. 78-104.

Peltokorpi, V. & Vaara, E. (2012). Language policies and practices in wholly owned foreign subsidiaries: A recontextualization perspective. *Journal of International Business Studies*, 43, s. 808-833.

Peltokorpi, V. & Vaara, E. (2014). Knowledge transfer in multinational corporations: Productive and counterproductive effects of language-sensitive recruitment. *Journal of International Business Studies*, 45 (5), s. 600-622.

Piekkari, R. (2008). Language Issues in Multinational Management. In C. Wankel (Ed.), *21st Century Management: A Reference Handbook* (s. 240-248). Los Angeles: Sage Publications.

Potter, J. (2002). Two kinds of natural. *Discourse Studies*, 4 (4), s. 539-542.

Rana, A.M.K., Bashir, I. & Abbas, F. (2020). English for future employment: The perception of Pakistani academia. *Hamdard Islamicus*, 43 (2), s. 886-896.

Robert, C. (2010). Language socialization in the workplace. *Annual Review of Applied Linguistics*, 30, s. 211-227.

Sanden, G. R. (2020). Ten reasons why corporate language policies can create more problems than they solve. *Current Issues in Language Planning*, 21 (1), s. 22-44.

Schegloff, E. A. (2007). A tutorial on membership categorization. *Journal of Pragmatics*, 39 (3), s. 462-482.

Schiliro, F. & K. -K. R. Choo (2017). Chapter 5 - The Role of Mobile Devices in Enhancing the Policing System to Improve Efficiency and Effectiveness: A Practitioner's Perspective. In M. H. Au & K. -K. R. Choo (Eds.), *Mobile Security and Privacy: Advances, Challenges and Future Research Directions* (s. 85-89). Amsterdam: Elsevier.

Seidlhofer, B. (2005). English as a lingua franca. *ELT Journal*, 59 (4), s. 339-341.

Sharp, Z. (2010). From unilateral transfer to bilateral transition: Towards an integrated model for language management in the MNE. *Journal of International Management*, 16 (3), s. 304-313.

Sherman, T. (2012). Noting as revealed by “checking” in second language interactions: A simple (yet organized) management strategy. *Journal of Asian Pacific Communication*, 22 (2), s. 174-194.

Sherman, T. (2015). Behaving toward language in the Mormon mission: the Czech case. *International Journal of the Sociology of Language*, 232, s. 33-57.

Sherman, T. (2020). Differing interests in the management of multilingualism in Czech higher education. *Sociolinguistica*, 34, s. 89-106.

Sherman, T. & Homoláč, J. (2014). Management summaries and the follow-up interview in language biography research. *Slovo a slovesnost*, 75 (4), s. 294-324.

Sherman, T. & Švelch, J. (2015). “Grammar Nazis never sleep”: Facebook humor and the management of standard written language. *Language Policy*, 14 (4), s. 315-334.

Spolsky, B. (2004). *Language policy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Spolsky, B. (2009). *Language management*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sunstein, C. R. (1996). Social Norms and Social Roles. *Columbia Law Review*, 96 (4), s. 903-968.

Szabo, S. (2019). Foreign Direct Investment in the Czech Republic: A Visegrád Comparison. *European Economy – Economic Briefs*, 42, s. 1-14.

Tenzer, H., Terjesen, S. & Harzing, A-W. (2017). Language in International Business: A Review and Agenda for Future Research. *Management International Review*, 57, s. 815-854.

Tietze, S. (2008). *International management and language*. London: Taylor & Francis.

Toni, A. & Rostami, M. (2012). Overall motivation and the promotion of EFL Learners' oral proficiency. *Theory and practice in language studies*, 2 (11), s. 2336-2341.

Turner, J. H. (1988). *A Theory of Social Interaction*. California: Stanford University Press.

UNCTAD (2022). World Investment Report 2022: internal tax reforms and sustainable investment. United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_en.pdf

Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R. & Sääntti, R. (2005). Language and the Circuit of Power in a Merging Multinational Corporation. *Journal of Management Studies*, 42 (3), s. 595-623.

von Lehn, D. (2016). Harold Garfinkel: The Creation and Development of Ethnomethodology. London and New York: Routledge.

Zemplerová, A. & Benáček, V. (1997). Foreign Direct Investment in the Czech Republic: Environment, Structure and Efficiency in the Manufacturing Sector. *CERGE-EI Working Paper*, 110, s. 1-28.

Zhang, L. E. & Peltokorpi, V. (2016). Multifaceted effects of host country language proficiency in expatriate cross-cultural adjustments: a qualitative study in China. *International Journal of human resource management*, 27 (13), s. 1448-1469.

Zielińska, A. & Księżyk, F. (2021). Language shifts in the language biographies of immigrants from Upper Silesia residing in Germany. *Multilingua*, 40 (5), s. 675-706.

Přílohy

Příloha I: Transkripční konvence

[]	Začátek a konec simultánního hovoru dvou mluvčích (překrývání)
?	Stoupající intonace
.	Klesající intonace
,	Pokračující intonace
:	Prodloužení předchozí slabiky
=	Náhlé vložení následujícího výrazu nebo obratu bez pauzy (latching on)
(.)	Krátká pauza
(..)	Delší pauza
(...)	Dlouhá pauza
()	Nesrozumitelná pointa
	Předpokládaný, ale ne zcela srozumitelný výraz
((smích))	Komentováno přepisovatelem
-	Náhlé přerušování slova nebo konstrukce
<u>Nikdy</u>	Silný důraz na slabiku nebo slovo
...	Vynechaná část přepisu

Příloha II: Přepisy z přirozených interakcí

(Kapitola 4)

(1)

1. CM16: No, takže ve smlouvě není napsána cena.
2. KM21: Uhm.
3. CM16: A voni chtěli, jako že nemají s tím problém. Jo? Nárok jim (...), ale asi tam budou nějaká změna, a oni budou muset řešit cenu dál, anebo asi budou mít ukončit smlouvu.
4. KM21: Dobře, tak co dál?
5. CM16: Co dál?
6. KM21: Ano. Co musíme dělat? Jaký jsou možnosti? Musíme to řešit.
7. CM16: No, ale je to, je to, anebo uhm.
8. KM21: ((vzdychnutí)) Potřebujeme řešení, ano? Ne, jako, jako prostý popis toho problému.
9. CM16: No: to vím, ale můžem o tom tady podrobně diskutovat? Tady, ale: máme návštěvníka.
10. R: Pardon, budu pryč.
11. KM21: Promiň.

(2)

1. KF15: ((jméno)), do you have time?
((jméno)), máte čas?
2. CF32: Yeah:
Ano.
3. KF15: I checked a document that you sent me yesterday. I: I found something odd.
Kontrolovala jsem dokument, který jste mi včera poslala. Našla jsem něco divného.
4. CF32: You mean výkaz práce?
Myslíte na výkaz práce?
5. KF15: Yes. As you can see: this part. Here, popis činnosti. Do you think that it is enough? It is too short. It should be more specific.
Ano. Jak vidíte v této části. Zde je popis činnosti. Myslíte si, že to stačí? Je příliš krátký. Měl by být konkrétnější.
6. CF32: Ok, then I will tell ((jméno)) that he should write longer and: more more in detail.
Dobře, pak řeknu ((jméno)), že by měl psát déle a podrobněji.

7. KF15: Thanks.

Děkuji.

(3)

1. CM19: Uhm: Mr. ((jméno)), do you do you have time?

Uhm, ((jméno)), máte čas?

2. KM11: Yeah.

Ano.

3. CM19: In the meeting, today morning, you: you said, uhm, (..) I have to write reports on something, right?

Na schůzce, dnešní ráno, řekl jste, že musím napsat zprávy o něčem, že?

4. KM11: Something? Don't you remember?

O něčem? To si nepamatujete?

5. CM19: Ah: sorry, sorry, it was too fast. Can you tell me again?

Ah, omlouvám se, ale bylo to moc rychlé. Můžete mi to říct znovu?

6. KM11: ((vzdechnutí)) Ok, first, you have to make a report on ((název oddělení)). Also, you have to check invoices from ((název oddělení)) and ((název oddělení)).

((vydechnutí)) Dobře, nejdřív musíte napsat zprávu o ((název oddělení)). Také musíte zkontrolovat faktury z ((název oddělení)) a ((název oddělení)).

7. CM19: Ah: ok ok. So: reports on ((název oddělení)): and: check what?

Ah, ok. Takže zprávy o ((název oddělení)). Ah, zkontrolovat co?

8. KM11: Invoices from ((název oddělení)) and ((název oddělení)).

Faktury z ((název oddělení)) a ((název oddělení)).

9. CM19: Ah: sorry, sorry. Ah, in (..) invoice? Or can you send me an email? It it will be better for me.

Aha, omlouvám se. Aha, faktury? Nebo můžete mi poslat e-mail? Bude to pro mě lepší.

10. KM11: Ok. I will.

Dobře, pošlu.

(Kapitola 5)

(1)

1. CF11: Mr. ((jméno)). We have: have: an issue.

Pane ((jméno)), máme problém.

2. KM7: Yeah.

Ano.

3. CF11: Yesterday, I got an off: off:

Včera, dostala jsem...

4. CF12: Nabídka? Offer.

5. CF11: Yes. ((an)) offer from ((název firmy)) that ((název firmy)) also participate(s) in bidding.

Ano. Nabídka z ((název firmy)), že ((název firmy)) se také účastní soutěže.

6. KM7: Ok.

7. CF11: It is ((an)) offer. Not ((a)) kont (..) kontrakt.

Je to nabídka. Ne kontrakt.

8. CF12: It is an offer. Not a contract. Mluv česky. Já to překládám.

Je to nabídka. Není to kontrakt.

9. CF11: No, takže se pan ((jméno)) ptá, jestli by mohl přijít dneska. ((jméno)) nechce prostě tuto práci. Je to šedesát a čtyřicet.

10. KM7: ((název firmy)) ((gets)) sixty and we get forty?

((název firmy)) ((dostane)) šedesát a my dostaneme čtyřicet?

11. CF11: Ano.

12. KM7: Myslím, ((že by to muselo být aspoň)) padesát a padesát.

(2)

1. KM9: ((jméno)), do you have time?

((jméno)), máte čas?

2. CF13: Yes.

Ano.

3. KM9: Do we have kamion on Wednesday?

Máme ve středu kamion?

4. CF13: Jumbo or dvaceti čtyř tuna?

Jumbo nebo dvaceti čtyř tuna (tj. specifický typ 24t nákladního automobilu)?

5. KM9: Jumbo.

6. CF13: Uhm: Yes, but what percent?

Uhm, ano, ale kolik procent?

7. KM9: 90.

8. CF13: Ok. I will inform them.

Ok. Budu je informovat.

9. KM9: Good. Thanks.

Dobře, díky.

(3)

1. KM7: Dobrý den.

2. CM13: Dobrý den.

3. CM14: Dobrý den.

4. KM7: Jak se máte?

5. CM13: Dobře. A co vy?

6. KM7: Dobrý, dobrý ((smích)). Uhm: ((jméno))? Can you come here? We have a meeting.

Dobrý, dobrý ((smích)). Uhm, ((jméno))? Můžete přijít? Máme schůzku.

7. CF16: Dobrý den.

8. CM13: Dobrý den.

9. CM14: Dobrý den.

10. KM7: ((jméno)), can you ask what happens to them?

((jméno)), můžete se zeptat, co se s jím stalo?

11. CF16: Tak, co se tam stalo? Ale mně, mluvili jste, ((že byste měli)) být dneska ve 13 ((hodin)) někde jinde.

12. CM13: Ne.

13. CF16: Je to teďka z (), že jo.

14. CM13: Ne: v 11.

15. CM13: Ne, ne, ne, v 11. Já jsem volal: ((že je to)) v 11. Ona si myslela, (že) je to 13, ale 11.

16. CF16: Aha.

17. CM13: Já mám i na noční ((práci)), ale nevíme, jestli ráno: bysme to stihali. Já jsem volal, jestli by šlo dneska:

18. CF16: Takže, už jste si před tím ty informace předávali, jak teď asi:

19. KM7: ((R's name)), igonzom yeminhanika nogum kuza.

R, zde se jedná o citlivou záležitost. Přestaňme nahrávat.

(4)

1. KM7: CF21, is there any: any: issue with ((název firmy))?

CF21, je tam nějaký problém s ((název firmy))?

2. CF21: Uhm: ac, actually one issue.

Uhm, vlastně jeden problém.

3. KM7: What is it?

O co se jedná?

4. CF21: Uhm: it is about the payment. They want to get paid to ((termín platby)).

Uhm, jde o platbu. Chtějí dostat zaplaceno do ((termín platby)).

5. KM7: Hmm:

6. KM8: Gutenun nomu paruzianayo?

Není to, ale příliš brzy?

7. KM7: Guchi?

Je to tak?

8. KM8: Ze sengagenun nomu parungogatunde:

Myslím, že je příliš brzy.

9. CF21: ((povzdech))

10. KM7: Ok, I will handle it.

Dobře, vyřídím to.

11. CF21: Ok.

(Kapitola 6)

(1)

1. KM36: ((jméno)), So, did you, did you check the schedule for ((název surovin))?

((jméno)), takže zkontroval jste plán pro ((název surovin))?

2. CM24: Yeah.

Ano.

3. KM36: Unloading time is from 14 o'clock, right?

Termín vykládky je od 14 hodin, že?

4. CM24: Uhm: (..) Yes.

Uhm, ano.

5. KM36: And you should double-check their invoice and especially: tax issues.

A měl byste překontrolovat jejich fakturu a daňové záležitosti.

6. CM24: Ok.

7. KM36: Ok. Then, you can leave.

Ok. Tak můžete odejít.

8. CM24: Ok.
9. KM36: ((jméno)) Do you understand?
((jméno)), rozumíte?
10. CM24: Yes. Unloading, 14 o'clock, and invoice.
Ano. Vykládka, 14 hodin a faktura.

(2)

1. KM35: Ahoj, ((jméno)).
2. CM25: Ahoj.
3. KM35: Nejdeš kouřit?
4. CM25: Cože?
5. KM35: Cože?
6. CM25: Co jsi říkal?
7. KM35: Don't say cože. I am your manager. Ok?
Neříkej „cože“. Jsem tvůj manažer. Chápeš?

(3)

1. KM38: So: ((jméno)), pallets from Mošnov come ((termín dodání)), and pallets from Žilina come ((termín dodání)), right?
Takže, ((jméno)), palety z Mošnova budou ((termín dodání)) a palety ze Žiliny budou ((termín dodání)), že?
2. SM7: Yes.
Ano.
3. KM38: Did you check if (.) there are some problems?
Zkontroval jste, zda jsou nějaké problémy?
4. SM7: No. I (.) I contacted manufacturers, and I got an answer that there is no issue.
Nejsou. Já jsem kontaktoval výrobce a dostal jsem odpověď, že žádný problém není.
5. KM38: No issue?
Žádný problém?
6. SM7: Yes.
Ano.
7. KM38: Ok.

Dobře.

8. R: Should I turn off the recording device? There are lots of names ((smích)).

Mám vypnout nahrávací zařízení? Je tam spousta jmen ((smích)).

9. KM38: Yes. Please.

Ano. Prosím.

10. R: Ok.

Dobře.

(Kapitola 7)

(1)

1. KF1: Ahoj, ((jméno))

2. CF1: Ahoj, ((jméno))

3. KF1: Did you get an email that I sent yesterday?

Dostala jsi e-mail, který jsem ti včera poslala?

4. CF1: Yeah.

Jo.

5. KF1: Ok: please let me know after checking it.

Ok, dej mi prosím vědět, až ho zkontroluješ.

6. CF1: Ok.

7. KF1: Ok. Čau.

8. CF1: Čau.

(2)

1. KM1: Hi, ((jméno))

Ahoj, ((jméno))

2. CM1: Hi.

Ahoj.

3. KM1: I (..) got a message from ((the)) customer.

Dostal jsem zprávu od zákazníka.

4. CM1: Yeah.

Ano.

5. KM1: You had a problem with the installation.

Při instalaci došlo k problému.

6. CM1: No.
Ne.
7. KM1: No?
Ne?
8. CM1: No.
Ne.
9. KM1: Then (...) why ((did)) they say that?
Tak, proč to tedy řekli?
10. CM1: I don't know.
Nevím.
11. KM1: Did you check my email?
Četl jste můj email?
12. CM1: Yes.
Ano.
13. KM1: There (.) was ((an)) instruction about it. You know it?
Bylo tam instrukce. Znáte ji?
14. CM1: Uhm: yes.
Uhm, ano.
15. KM1: Then why didn't you follow the instruction?
Proč jste se tedy nepostupovaly podle pokynů?
16. CM1: We do what we do.
Děláme to, co děláme.
17. KM1: So, have you ever read my emails? How many times do I have to explain it?
Četl jste moje e-maily? Kolikrát vám to mám vysvětlovat?
18. CM1: We don't have ((a)) problem. It's yours.
Nemáme problém. Je to váš ((problém)).
19. KM1: What? I ((have)) told you five time((s))!
Cože? Už jsem vám to říkal pětkrát!
20. CM1: Kurva. Už to nechcem(e). Ty vole.
21. KM1: What? What did you say? I know what that means!
Cože? Co jste říkal? Já vím, co to znamená!
22. CM1: ((zavěsí))

(3)

1. KF1: Hi:
Ahoj.
2. FM1: Hi:
Ahoj.
3. FF1: Hi: ((jméno)).
Ahoj, ((jméno))
4. KF1: How are you?
Jak se máte?
5. FM1: Fine. What about you? Doing good?
V pořádku. A co vy? Daší se vám dobře?
6. KF1: Not really ((smích)). Stressful.
Ne tak docela ((smích)). Stresující.
8. FM1: Oh: that's bad:
Oh, škoda.
9. KF1: Fine: I am kidding:
Fajn, dělám si legraci.
10. FM1: Ok. ((smích)).
Dobře. ((smích))
11. KF1: So, as you already know (..) we have ((a)) problem with shipping.
Takže, jak už víte, máme problém s přepravou.
12. FM1: Yeah:
Ano.
13. KF1: We send our products from (..) from (..) Turkey.
Naše produkty posíláme z Turecka.
14. FM1: Yeah:
Ano.
15. KF1: And I heard that they have ((a)) problem.
A slyšela jsem, že mají problém.
15. FM1: Ok:
16. KF1: We ((have)) tried our best (..) but it didn't work.
Snářili jsme se, ale nešlo to.
16. FM1: What is the problem?
V čem je problém?
17. KF1: It is because of tax issues.

Je to kvůli daňovým problémům.

19. FM1: Hmm.

20. KF1: They are not ((member of)) EU. So, the tax system is complicated.

Jsou členem EU. Takže daňový systém je komplikovaný.

21. FM1: Ok.

22. KF1: So, we have two options.

Máme dvě možnosti.

23. FM1: Ok.

24. KF1: ((The)) first one is: ((that)) our company covers the additional taxes.

První je, že naše společnost uhradí dodatečné daně.

25. FM1: Uhm.

25. KF1: But: it takes time. I have get ((a)) confirmation from HQ.

Ale, trvá to nějakou dobu. Potřebujeme potvrzení z ústředí.

26. FM1: You said you deliver it from Turkey?

Myslíte na to, že byste doručili z Turecka?

27. KF1: Yes.

Ano.

28. FM1: Then: where do you produce it?

Pak, kde ty produkty vyrábíte?

29. FF1: That's important.

To je důležité.

30. KF1: You mean the origin?

Původ, myslíte?

31. FM1: Yes.

Ano.

32. KF1: Ok: so, you wanna make sure the origin of the products?

Ok, chcete se ujistit o původu výrobků?

33. FM1: Yes. We actually have another vendor in another country.

Ano. Vlastně máme jiného dodavatele v jiné zemi.

34. KF1: Aha.

35. FM1: Yes.

Ano.

36. KF1: Where?

Kde?

37. FM1: Oú est-li?
Kde to je?
38. FF1: Malaisie.
Malaisie.
39. FM1: Doit-on le dire?
Máme to říkat?
40. FF2: ((smích)) Tu le dis déjà.
((smích)) *Už jsi to řekl.*
41. KF1: I wish, I could speak French. It sounds awesome.
Ráda bych uměla francouzsky. To zní úžasně.
42. FF1: Oh: sorry.
Oh, pardon.
43. FM1: Sorry.
Pardon.
45. KF1: So: where? Not French. ((smích)).
Takže, kde? Ne, francouzsky ((smích))
46. FM1: ((smích)) Malaysia.
((smích)) Malaisie
47. KF1: Ok.

(4)

1. KM2: So: did you make a reservation for the annual party?
Tak, zarezervoval jste si místo na výroční večírek?
2. CM2: Yeah: I did.
Ano, zarezervoval jsem.
3. KM2: Where?
Kde?
4. CM2: It's in Prague 2.
Je to v Praze 2.
5. KM2: Ok. Is it for 50 people?
Ok. Je to pro 50 lidí?
6. CM2: No: (...) only for 40.
Ne, pouze pro 40.
7. KM2: 40? It is too small for us. Just make it possible.

40? To je pro nás příliš málo. Prostě to umožněte.

8. CM2: What? Ho (..) how?

Co? Jak?

9. KM2: Just make it ((possible)).

Prostě to udělejte.

10. CM2: Ok. Boss.

Ok. Šéf.

Příloha III: Přepisy z interview

(Kapitola 4)

(1)

1. R: Emaile deheso yegizom halsu itsulka? Nigasun email batnunde (.) hachek, charuka hanado opdonde, algoitso?

Můžeme mluvit o e-mailech? Četl jsem e-maily, které jste napsal, ale nebyla tam diakritika. Víte o tom?

2. KM16: ((smích)) alzi.

((smích)) Vím.

3. R: Whe guorongoya?

Proč jste to udělal?

4. KM16: Hmm: sigani opso. Gugo datsumyon dasi hwaginheyadenunde, boneyahal emaili mana.

Hmm, nemám čas. Když budu kontrolovat každou diakritiku, tak to zabere hodně času. Ale já musím denně přečíst a odeslat velké množství e-mailů.

5. R: Chekoe zigwonduri morago anhe?

Jaké jsou reakce českých kolegů?

6. KM16: Hmm: Da ihehadonde?

Hmm, rozumí tomu.

7. R: Aha.

8. KM16: Gurigo, nega managerinde matchumbob tulimyon zom gureso, choumenun da matchoso hetnunde, sigani manigolryo.

Navíc jsem manažer a bylo by trapné, kdybych udělal pravopisnou chybu. Zpočátku jsem posílal e-maily v souladu s ortografickými pravidly, ale bylo to časově náročné.

(2)

1. R: Aka whe guroke danhohage gurongoya?

Proč jsi to řekl tak rezolutně?

2. KM21: ((smích)) danhohetsoyo?

((smích)) Opravdu?

3. R: Uhm. guretdongo algoitso? Zazugure?

Uhm. Všiml sis toho? Stává se to často?

4. KM21: Nanun eduri gunyang andendagomanhago munzeyegimanhalte zzazungnayo.
Nemám rád, když kolegové jen popíší problém a řeknou, že není to řešitelné. Je to nepříjemné.
5. R: Whe?
Proč?
6. KM21: Hegyolchegul chazayahanunde mennal andendagoheyo. Buzongzogiya.
Musíme najít řešení, ale oni vždycky říkají, že žádné řešení neexistuje. Jsou pesimističtí.
7. R: Gurom otoke?
Co tedy děláš?
8. KM21: Gunyang možnosti dallagoheyo.
Jen se ptám, jaké jsou možnosti.

(3)

1. R: Aka yegihanungoedeheso yegizom halsuitso?
Můžeme mluvit o konverzaci mezi vámi a CF32?
2. KF15: Ne? Wheyo? ((smích))
Cože? Proč? ((smích))
3. R: Uhm, no checoo zalhazana, gunde whe checoo antsugo yongoro malhangoya?
Uhm, vím, že dobře umíš česky, ale proč jsi mluvila anglicky místo česky?
4. KF15: Ah: amuredo zega wonomini aninika silsuhalsudo itzanayo.
Aha, protože nejsem rodilý mluvčí češtiny a je možné, že dělám nějaké chyby.
5. R: Guromyon ande?
Byl to problém?
6. KF15: Zega managerinde guromyon andezo. Yezonenun checooro hetdaga silsuhanka eduri zom musihadoragoyo. Gureso checo oro zolte yegi anheyo.
Já jsem tady manažerka, a proto se to nesmí stávat. Když jsem tu začala pracovat, mluvila jsem česky a dělala jsem nějaké chyby. Pak se mi čeští kolegové posmívali. Takže většinou raději nemluví česky.
7. R: Zaryogatunge checooro deitsodo da yongoro yegihe?
Tak nemluvíš česky, i když materiály jsou psané česky?
8. KF15: Ne: zaryonun Sangwan opzo, zegatsununge aninika. Desin zega malheyahaltena tsultenun muzogon yongoro heyo.
Ne. Materiály psané česky nejsou problém, protože jsem to nenapsala. Pokud však musím psát nebo mluvit, pak mluvím a píšu anglicky.

(4)

1. R: Práce je vždycky těžká, že?
2. CM19: ((smích)) No. To je.
3. R: Ale, proč zrovna e-mail? Už ((jméno)) řekl všechno.
4. CM19: No, je to prostě moje chyba, ale nemohl jsem rozumět, co říkal ((jméno)).
5. R: Aha, asi máte problém s angličtinou? Nebo obecně s komunikací s Korejcem?
6. CM19: No, já tak dobře neumím anglicky a tohle mi dělá celkem jako problémy.
7. R: Aha, takže máte radši spíše e-mailovou komunikaci, než komunikaci tváří v tvář.
8. CM19: No, protože, za prvé, pokud je to text, budu mít na to čas, když něčemu nerozumím, můžu číst znovu, hledat nějaká slovíčka ve slovníku. no, je to snadný. Ale když třeba ((jméno)) říkal něco, já tomu nerozumím, jako jazykově jo? Tak se musím zase doptávat, co máme dělat a jaký jsou termíny, ah, ah, a tak dále, no. Ale nemám čas. Nemám čas na to, abych se doptával. Takže, musím říct, že je to efektivní řešení. Za druhé, ((jméno)) je náš manažer. Já vím, že má prostě spoustu prací a já jako jeho podřízenej nechci ho obtěžovat.

(5)

1. R: Uhm: cheyong zedoedeheso solmyonghezusilsu itsulkayo? Onowa gwanryonden bubuniyo.

Uhm, můžete vysvětlit svou zaměstnaneckou politiku týkající se jazykových znalostí uchazečů o zaměstnání?

2. KM29: Ah: ne. Zohi hwesaesonun cheyongulhalte Toeic, Toeic speaking level, hogun OPIcgul bogoitsoyo. Toeicun 700zom isangigo speakingun level 6 isangigo OPIcun IM (Intermediate Mid) level isangioyadeyo.

Ah, ano. Základními podmínkami pro uchazeče o zaměstnání jsou skóre Toeic¹⁸⁰, Toeic speaking a OPIc. Pokud jde o skóre Toeic, uchazeči by měli mít skóre vyšší než 700, a pokud jde o úroveň testu Toeic speaking, měla by být vyšší než úroveň 6, a úroveň OPIc¹⁸¹ by měla být vyšší než OPIc IM.

3. R: Guge yogi checoeitnun zigwondulhantedo hedangidenayo?

¹⁸⁰ Toeic (Test of English for International Communication) je test znalostí angličtiny pro nerodilé mluvčí.

¹⁸¹ OPIc (Oral Proficiency Interview – computer) označuje typ testu znalosti angličtiny, který byl vyvinut v roce 2006.

Vztahují se tyto podmínky na české uchazeče o zaměstnání?

4. KM29: Ah, gugonun zikgunetara daruzo. Hyonzi gongzang inonun gurongo pilryoopgu, office inonun guroke popzo.

Ah, to záleží na pracovní pozici. Dělníci v továrně nemusí mít takové jazykové znalosti, ale pokud jde o pracovníky v kanceláři, platí to pro ně.

5. R: Gurokunyo. Gurom yongo malgonun darun onoe dehan guronge itsulkayo?

Chápu. Existují tedy ještě nějaké další jazykové kompetence, které jsou preferovány?

6. KM29: Asidasipi, zohinun checoe itgitemune, checooro sotongul halsuitnun zigwonul popzo. Gureso oede checoogwa zolopseng durina karlde hangugogwaesodo cheyongul hetsoyo.

Jak možná víte, vzhledem k tomu, že jsme v České republice, preferujeme zaměstnance, kteří jsou schopni komunikovat s místními zaměstnanci. Zaměstnali jsme tedy absolventy katedry českých a slovenských studií Hankuk University of Foreign Studies a absolventy katedry koreanistiky Univerzity Karlovy.

7. R: Oezo?

Proč?

8. KM29: Amuredo, ilhaltenun communicationi zungyohande, zohi zuze osinun bunduri yongorulhedo 100 % wanbyokhaziango, i: hyonzihwaga denunde itsoso hyonzi onoro sotonghanunge zungyohazo.

Protože komunikace je pro naše podnikání rozhodujícím faktorem, ale i když expatriati z ústředí mluví anglicky, nejsou stoprocentně dokonalí, a navíc je pro lokalizaci klíčové komunikovat v místním jazyce.

(6)

1. R: Hoksi, sungzin jongchedehesodo seolmyonghezusilsu itnayo? Onowa gwanryondesoyo.

Mohl byste vysvětlit vaše podmínky povýšení týkající se jazykových znalostí?

2. KM29: Uhm: Onre bonsazongchegun, sungzin sihombolte yongo zomsu gatungorul neyadenunde, yogisonun sasil zogum dallayo. Yogiga yongo sihomi chilsuitnun zangsodo manchiango, to bisayo. Gureso yongonun sasil sihomzomsunun opgo, silzogizo. Onoga andemyon silzokdo annaonika.

Uhm, v našem ústředí jsou určité podmínky pro povýšení, jednou z nich je výsledek zkoušek z angličtiny. U nás je však situace jiná. V této zemi je míst na zkoušky málo a poplatek za zkoušku je drahý. Naše společnost v České republice tedy žádné

podmínky týkající se jazyka nevyžaduje, ale pracovní výkon uchazečů považujeme za významný. Bez znalosti angličtiny však může být jejich výkon slabý

3. R: Aha.

Aha.

4. KM29: Gurochanayo. Irulhalyomyon mali tongheyadenunde, gugegopsumyon silzogi annaozo.

Jak asi víte, pokud nedokážete komunikovat s kolegy, váš pracovní výkon bude špatný.

5. R: Gurom, onobodanun silzokingayo?

Je tedy pracovní výkon významnější než jazyková kompetence?

6. KM29: Uhm: guzi tazizamyon silzoginde, dugenun taro sengakhalsu opsoyo.

Uhm, pokud to chcete říct, pak ano. Nicméně výkon a jazykové znalosti nelze od sebe oddělovat.

(8)

1. R: Hoesa negue ono gwanryondenge itnayo?

Existují ve stanovách společnosti nějaké politiky týkající se jazyků?

2. KM29: Uhm, choume zohiga checoe zinchulhetsultenun, anjongwanri gyuzongina, bisangyonrakmang gatungo mandulte gosengul zom heso gwanryon gyuzongi sengyotsoyo.

Uhm, když jsme zde zahájili provoz, bylo obtížné spravovat bezpečnostní kontrolní značky a soubory sítě nouzových kontaktů. Proto jsme stanovili politiky týkající se této problematiky.

3. R: Mozo?

Co to bylo?

4. KM29: Choumenun da yongoro hetnunde, zuzewonduri hangugorodo hedallago heso hetdoni, bonyogbika nomu nawaso, office bulro daruge heyoy.

Zpočátku jsme každou ceduli a dokument týkající se sítě nouzových kontaktů překládali do angličtiny, ale někteří korejští expatriati si na to stěžovali. Přeložili jsme je tedy i do korejštiny, ale zjistili jsme, že poplatky za překlady jsou velmi drahé. Překládáme tedy cedula a dokumenty podle toho, kde by byly vyvěšeny.

5. R: Otokeyo?

Jak se to dělá?

6. KM29: Checoindulman itnun officenun yongoro hago, hangugini itnun officeman taro hangugorang tsoyo.

V kanceláři, kde pracují pouze místní zaměstnanci, se každý nápis a dokument překládá do angličtiny, v kanceláři, kde pracují korejští expatriati, je překládáme do korejštiny.

(9)

1. R: Hoksi: bonsarang communication haltenun oton ono zonghegi itnayo?

Existuje nějaká politika týkající se komunikace s ústředím?

2. KM29: Uhm: gurongon taki opnunde: (..) ah, gugonun itsoyo. Bonsarang zongyu meetingi itsumyon hanguk managerdulman chamyorul heyoy.

Uhm, takové politiky nemáme, ale, ah, je tu jedna. Když máme schůzku s ústředím, účastní se jí pouze korejští manažeri.

3. R: Wheyo?

Proč?

4. KM29: Uhm, amuredo bonsa nopusinbunduri zohihante gwansimun manunde, onoga andeso pyonhage hasiryogo hanguk managerman durogayo.

Uhm, protože lidé ve vysokých pozicích z ústředí o nás mají obrovský zájem, ale problém je jazyk. Proto chtějí komunikovat prostě jenom s korejskými manažery.

5. R: Checo managerga itnundedoyo?

I když máte české manažery?

6. KM29: Ne, botong hwasanguro hanunde, checo managerdurun anbulroyo.

Obvykle s nimi komunikujeme prostřednictvím videokonference, ale čeští manažeri jsou vyloučeni.

(10)

1. R: Hoksi: bonsae bogohalte otonsiguro denunzi alryozulsu itso?

Můžeš vysvětlit metody podávání výkazů?

2. KM31: Otongo?

Jako co?

3. R: Oton onoro bogohanunzi.

Něco, co souvisí s jazykem.

4. KM31: Uhm, urinun da hangulro hazi. Bonsa saramduri yongorul zal mothe.

Uhm, reportujeme v korejštině. Lidé z ústředí neumí dobře anglicky.

5. R: Gure? Gurom checo managerdul bogosorul da chuihap heso hangulro hanungoya?

Aha? Tedy shrnuješ každou zprávu od českých manažerů a překládáš ji do korejštiny?

6. KM31: Ung. Gunde manager gubdurun da yongorul heso checo oroden bogorul zonghapheso yongoro bakugo, uriga hangulro dasi hanungozi.

Ano, ale pokud jsou čeští zaměstnanci v manažerské pozici, to znamená, že umí dobře anglicky. Většinou čeští manažeři shromažďují a shrnují zprávy od místních podřízených zaměstnanců a překládají je do angličtiny. Já je pak překládám do korejštiny.

7. R: Guge gyuzongiya? Hangugoro boneyahanunge?

Je to oficiální politika? Mám na mysli ten překlad do korejštiny.

8. KM31: Gyuzonginzinun zal morugetnunde, botong teamzangnimduri guroke harago hasyo.

Nemám tušení, ale vyšší manažeři nás k tomu obvykle nutí.

(Kapitola 5)

(1)

1. R: Já jsem si uvědomil, že jste asi měla problém s angličtinou.
2. CF11: ((smích)) No. To jo.
3. R: Proč jste mluvila česky? Nebo uvědomila jste si, že jste mluvila česky?
4. CF11: No. ((smích)) Já mám ale problém.
5. R: Uhm.
6. CF11: Protože (...) na základní škole jsme se učili povinně ruský jazyk.
7. R: Uhm.
8. CF11: Za mé doby. Takže, rusky bych se domluvila, ale to se mi teď moc jako nenaskytá. Potom jsem se samovolně učila němčinu, protože se mi líbila. No tak když jsem nastoupila do té firmy (...) jako přednostně; nebo chtěli teda angličtinu, což jsem nikdy neovládala. Já nemám zálibu v angličtině, protože mi vadí, když se to prostě jinak napíše, jinak se to čte a jinak vyslovuje, jo?
9. R: ((smích)) No.
10. CF11: Ah, tohle mi dělá celkem jako problémy. Takže musím říct, že já rozumím a dívám se na anglické filmy, takže nějak to teda umím. Ale já neumím vyplodit sama o sobě věc, kterou jsem chtěla říct, anebo snažím se, ale stejně se mi dělají problémy. Já neumím vlastně ten – ah, ty slova, která tam přehazuju. A ten slovosled.
11. R: Uhm.
12. CF11: Takže mám velké štěstí, že ((mí)) kolegové dobře umí anglicky a náš šéf taky umí česky, i když teda Korejec mluví anglicky.

(2)

1. KM7: Singihazi? Uri iroke ilhe.

Je to zajímavé, že? Takto pracujeme.

2. R: Araduroyo? Gunde aradutnungogatunde.

Rozuměl jste tomu, co říkala? Zdálo se mi, že jste tomu rozuměl.

3. KM7: Ei, molla ((smích)).

Ne ((smích)).

4. R: Gunde otoke ihegasingoeyo?

Jak jste tomu rozuměl a jak jste na to reagoval?

5. KM7: Gibonzogingonun algoitgo, nunchiro aradutzi.

V podstatě jsem znal tento problém, a proto jsem ho mohl odhadnout.

6. R: Checooro yiyagihanungo arayo?

Uvědomil jste si také, že jste mluvil česky?

7. KM7: Alzi.

Ano.

8. R: Oczesoyo?

Proč jste to dělal?

9. KM7: Gunyangmo, yongoga zagionoga aninika goenchana. Nado motanunde.

Bylo to tím, že angličtina není jejich první jazyk. Já také neumím dobře anglicky.

10. R: Iron niri zazu itsoyo? Otoke anungoeyo?

Stává se to často? Jak to manažujete?

11. KM7: Zongzong iron iri manunika danorul zom memorize hetzi.

Stává se to často. Takže se prostě učím nějaká slova související s prací.

(3)

9. R: Co teda byla ta slovíčka? Jumbo a dvacetí, ani nevím, co ty jsou ((smích)).

10. CF13: Těžký, že? ((smích)) Jumbo je velký kamion, který máme my, a dvacetí čtyř tuna je 24 ton truck, co máme.

11. R: Aha. Všimla jste si, že tato slova používala, když mluvíte s korejským manažerem?

12. CF13: No, jasně. Ta teda používám furt ((smích)).

13. R: Proč?

14. CF13: No, za prvé, nemám čas. Nemám čas na to, abych vysvětlovala všechno. Za druhé, prostě je to snadný. Já vím, co ty jsou a ((jméno)) taky ví, co ty jsou.

15. R: Jasně. To teda používáte jako slang.

16. CF13: No, je to efektivní. Třeba v úterý, když za mnou přijde ((jméno)) a řekne, oni potřebují kamiony v pátek. Já už vím, který z těch dopravců, by mohl být teoreticky v pátek ((název firmy)) a už se jenom doptávám, v pátek je to sto procent, nebo jenom jako takové, kdyby náhodou. On mi zase odpoví jako ano, bude to v pátek, třeba ve dvě hodiny odpoledne by potřebovali a auto má jít tam. A to už jsou dostatečné informace, a proto abych zajistila dopravu, respektive (...) zjistila cenu a tu cenu pošlu manažerům a manažeři zase pošlou zákazníkovi a je na něm, jak se rozhodne.

(4)

1. R: Meeting yegirul zom hebol kayo? Aka ((jméno CF16)) ul bulroso tongyogul sikisidonde, wheguretnunzi alsuitsulkayo?

Můžeme si pohovořit o schůzce? Právě jste zavolal CF16, aby se zúčastnil schůze. Můžete o tom vysvětlit více?

2. KM7: ((smích)) Nega checo oro yegiga andenika. Kun gogekdurigo, checoininika zagionoro yegihage hezoyazi. Yoginun checonde. Gurigo nega zal mothanun checooro yegihamyon zom gurochana.

((smích)) Protože neumím česky. CM13 a CM14 jsou jedni z našich velkých klientů a jsou to Češi. Necháávám je tedy mluvit česky. Navíc tady je Česká republika. Já ale česky neumím, takže by bylo trapné jim to říkat špatnou češtinou.

3. R: Uhm: Gurom iron meetingi itsultemada ((jméno CF16)) ul burusinungongayo?

Uhm, účastní se tedy CF16 vždy jednání s vámi?

4. KM7: Ung. Ilhanzido oredetgo. Toktoke. Communicationdo zalhago.

Ano. Pracujeme spolu už dlouho a ona je chytrá. Je dobrá v komunikaci.

(5)

1. R: Já jsem si v tom meetingu uvědomil, že jste si vzdychla. Je to tak?

2. CF21: ((smích)) to jste viděl.

3. R: ((smích)) No, můžeme o tom mluvit?

4. CF21: No. Co musím říct?

5. R: No, prostě o tom důvodu. Proč jste...

6. CF21: No, mluvili najednou korejsky. To mně přijde nefér. Myslím si, že je to problém. Když máte problém, řekni to do očí.

7. R: Uhm.

8. CF21: Můžeme se pohádat, ale to () čistý stůl. Není to takové, jako že...
9. R: Užívání korejštiny vám přijde jako nefér.
10. CF21: Uhm.
11. R: Tak proč jste v tom momentu, když voni mluvili korejsky, nic nedělala?
12. CF21: Je to právě ta nerovnost, že (...) co se mi třeba nelíbí (...), že my jako ženské a podřízené, uhm, my jsme jenom položka na seznamu.

(6)

1. R: Uhm: hoksi: cheyong zedoedeheso solmyonghezusilsu itsulkayo? Onowa gwanryonden bubuniyo. Cheyonghanunde itsoso tukzong onoga zungsidenun gyongwuga itnayo?
Uhm, mohl byste vysvětlit vaši zaměstnaneckou politiku? Mám na mysli zaměstnaneckou politiku, která se týká jazyka. Pomáhá jazyková kompetence k získání zaměstnání?
2. KM7: Hmm: (..) mianande (..) uriheosaeson onoga guri zungyohaziano.
Hmm, je mi líto, ale jazyk není v naší společnosti tak důležitý.
3. R: Ne?
Aha?
4. KM7: Zungyohangon (..) moriga toktokheyade. Munzrul hegyolhalzul arayazi.
Důležité je, aby zaměstnanec byl chytrý. Měl by být schopen řešit problémy.
5. R: Mariantonghamyon otokeyo?
Co když tedy vůbec nekomunikuje?
6. KM7: Guten, maltonghanun dongrorang gachiheyazi. Munze hegyolnungyok, yesang, debiga zungyohe.
Pak může pracovat se svými kolegy. Důležitější je schopnost řešit problémy. Rozhodující je příprava a očekávání.
7. R: Gurom, hangugona yongorul hanungona zikgubina yonbongdo da tokateyo?
Byla by tedy kompetence v korejštině nebo angličtině výhodná pro pracovní pozici nebo plat?
8. KM7: Hmm: ah, checo? Yongona hangugorul hanungomyon gubyo chainun itginhe.
Gunde gugon zungyohazi ano.
Hmm, ah, myslíte Čechy? Pokud mluví anglicky nebo korejsky, jejich plat je vyšší. Není to však tak důležité.

(7)

1. R: Gurom sungzin jonhchegedehesodo seolmyonghezusilsu itnayo?
Mohl byste vysvětlit svou politiku povýšení?
2. KM7: Hmm: igoto sasil onorangun Sangwan opso. Silzogi zungyohe.
Hmm, to je to samé. To se netýká jazykových znalostí. Týká se to výkonu a výsledků.
3. R: Uhm.
Uhm.
4. KM7: Amuri marul zalhedo, silzogi opsumyon zingubi andezi.
I když jsou dobří v cizích jazycích, nic to neznamená, pokud neplní řádně svou práci.

(8)

1. R: Hoesa negue enun ono gwanryondenge itnayo?
Existují nějaké jazykové politiky?
2. KM7: Hmm: ah, onoe gwanryondengomyon gugon itda.
Hm, ah, ano. Existuje politika týkající se jazyka.
3. R: Moyo?
Co to je?
4. KM7: Hoesae itnun modun postnun da yongorang checooro tsoyade.
Všechny příspěvky na nástěnce by měly být psány česky a anglicky.
5. R: Wheyo?
Proč?
6. KM7: Yogisonun driveruri zazu bangmunhagidohago, tuki anzongwa gwanryondeitsunika yogi modun saramduri bandusi iheheyahe.
Protože sem denně zavítá řada řidičů a tyto příspěvky se týkají především bezpečnostních otázek. Každý řidič jim tedy musí rozumět.

(9)

1. R: Hoksi: clients durirang communicationhalte, monga know-howna guronge itsulkayo?
Máte nějaké know-how nebo strategie při komunikaci se zahraničními klienty?
2. KM7: Hmm: munzega sengimyonun zipzop chazagarago hazi.
Hmm, dávám přednost komunikaci tváří v tvář.
3. R: Wheyo?
Proč?
4. KM7: Messagena zonhwaronun zondari andenunge itso.
Někdy je tu věc, kterou zprávy a telefonáty neobsahují.

5. R: Mondeyo?

Co to je?

6. KM7: Gamzong. Gakumun guge manun munzerul shipge hegyolhagehezo. Gureso zikwonulhantedo guroke harago hazi.

Je to emoce. Někdy emoce pomáhá snadněji vyřešit problém. Proto svým zaměstnancům doporučuji, aby to dělali.

(10)

1. R: Cou (.) could you explain (.) how the reporting system between ECP in the: Czech Republic and other overseas branches works?

Mohl byste vysvětlit, jak funguje systém podávání zpráv mezi ECP v České republice a ostatními pobočkami?

2. SM1: Hmm: we receive their reports every month. They report everything if that is about financial profits or outcomes.

Hmm, dostáváme jejich zprávy každý měsíc. Reportují všechno, pokud se to týká finančních zisků nebo výsledků.

3. R: How?

Jak?

4. SM1: They send us emails. But if they have a problem or if we find any problems, then we meet them online.

Posílají nám e-maily. Ale pokud mají nějaký problém nebo pokud zjistíme nějaké problémy, tak se s nimi setkáváme online.

5. R: like Zoom?

Jako třeba na Zoomu?

6. SM1: Yes. Something like that.

Ano. Něco takového.

7. R: Then, in what language do they report?

V jakém jazyce se tedy reportují?

8. SM1: Hmm: emails must be ((written)) in English. Because Korean managers do not understand Czech or Slovakian. And: meeting (..) It depends. If there are Koreans, then a meeting is in English. But it is just between them and me, then in Czech.

Hmm, e-maily musí být ((napsány)) v angličtině, protože korejští manažeři nerozumí česky ani slovensky. A meeting. To záleží na tom, zda jsou tam Korejci, nebo ne. Pokud

jsou tam Korejci, tak meeting je v angličtině. Ale je to jen mezi nimi a mnou, pak v češtině.

9. R: Then, does a meeting in Czech sometimes occur? Or is there any document about this policy?

Tak se často stává, že meeting je v češtině? Nebo existuje nějaký dokument o této politice?

10. SM1: Hmm: I am not sure if we have language policies in our bylaws, but maybe yes. A meeting in Czech (...), not really. If a big problem occurs, then Koreans are always with us.

Hmm, nejsem si jistý, jestli máme takovou jazykovou politiku v našich stanovách, ale možná ano. Meeting v češtině, to ani ne. Pokud se vyskytne velký problém, tak Korejci jsou vždycky s námi.

(Kapitola 6)

(1)

1. R: Aka dehwaeh deheso yegihalsu itsulkayo?

Můžeme si promluvit o předchozí konverzaci?

2. KM36: Ne.

Ano.

3. R: Whe aka mazimage hanbon dasi hwaginhasingoeyo?

Proč jste se na konci konverzace zeptal člena svého týmu, zda rozumí tomu, co jste řekl?

4. KM36: Ah, yezonedo iron iri manatnunde, zigonduri algetdago hago, sasirun iherul motheso munzega zom manatsoyo.

Ah, už se to stalo minule. Oni (čeští kolegové) se tvářili, že chápou, co jsou ty úkoly, ale ve skutečnosti to nepochopili a to vedlo ke spoustě problémů.

5. R: Ah, munzeyo?

Ah, problémy?

6. KM36: Ne, gureso hangsang yegi kutnago, hanbondo murobayo. Ihehetnunzi.

Ano, takže se jich vždycky na konci konverzace znovu ptám, jestli tomu opravdu rozumí.

(2)

1. R: Aka ilhalte ((název překladového zařízení)) tsunungo batnunde, whe gurongoya?

Viděl jsem, že při čtení e-mailů používáš překladatelský program. Proč jsi to dělal?

2. KM35: ((smích)) bwatso? Haruedo emaili 40 eso 50 gega nomge onunde, gugol da bol sigani opso. Gureso dechung bonyokgi dolligo, monmalinzi bogo, zungyohange itsumyon zedero bonungozi.

((smích)) Viděl jsi to? Denně musím zkontrolovat a číst 40 až 50 e-mailů a nemám moc času. Proto používám překladové zařízení a zběžně si čtu obsahy, a pokud je to důležité, přečtu si ho pozorně znovu.

3. R: Hagin, sigani mani golligetda.

Chápu. Může to být časově náročné.

4. KM35: Ung, zungyohangonun ochapi physideso onunde, guge animyon gunyang ildan dechung ilgobonungozi.

Ano, pokud některé e-maily jsou důležité, jsou označeny jako důležité. Já tedy používám překladové zařízení pouze v případě, když e-maily nejsou označeny jako důležité.

(3)

1. R: Moyotso?

Co to bylo?

2. KM35: Uh?

3. R: Whe gapzagi hwanetso?

Proč ses najednou rozzlobil?

4. KM35: Ani yega nega tykání harago hetdoni nega zagi chinguinzul anaba.

Jak jsi slyšel, dovoluju mu, aby se mnou neformálně mluvil, ale je to příliš. Myslí si, že jsem jeho kamarád.

5. R: Uhm.

6. KM35: Guredo zikilge itnunde, nega chingudo anigo cožega moya.

Existuje tam hranice, kterou by nesměl překročit. Jak se opovažuje říkat „cože“.

7. R: Gunde whe gapzagi yongoro yegihetso?

Tak proč jsi najednou začal mluvit anglicky?

8. KM35: Nega checooro yegihezunika do guonungo gateso.

Myslel jsem si, že moje nedostatečná čeština to způsobila.

(4)

1. R: Can we talk about your previous communication with ((jméno))?

Můžeme si promluvit o vaší předchozí komunikaci s ((jméno))?

2. SM7: Oh: sure.

Oh, jistě.

3. R: Have (.) you noticed any problems?

Všiml jste si nějakých problémů?

4. SM7: Uhm: no?

Uhm, ne?

5. R: I heard some region names. Do you remember how he (.) pronounced them?

Slyšel jsem nějaké názvy regionů. Pamatujete si, jak je vyslovoval?

6. SM7: Oh: yeah: I know what you mean.

Aha, jo, už vím, co myslíte.

7. R: Did you note that?

Všiml jste si toho?

8. SM7: Yeah: he (.) he pronounced them quite: badly.

Jo, on je vyslovil docela špatně.

9. R: But you understood.

Ale rozuměl jste mu.

10. SM7: Yeah: I understood.

Ano. Rozuměl jsem.

11. R: How did you feel about that?

Jak jste se cítil?

12. SM7: Ah: you mean the pronunciation? Nothing.

Aha, myslíte tu výslovnost? Nic.

13. R: You think that it is not a problem, right?

Myslíte si, že to není problém, že?

14. SM7: Why is it a problem? Czech pronunciation is hard for foreigners, and I know that. It is not a problem if I can understand.

Proč je to problém? Česká výslovnost je pro cizince těžká a já to vím. Není to problém, když rozumím.

(5)

1. R: Uhm: cheyong zedoedeheso somlyonghezusilsu itnayo? Onowa gwanryonden bubuniyo.

Můžete vysvětlit zaměstnanecké politiky týkající se jazykových kompetencí uchazečů o zaměstnání?

2. KM40: Ah: ne. Zohinun cheyongzogonzunge Toeic speaking level gurigo OPIc levelrul bogoitsoyo. Toeic speakingun level 7 yisangigo OPIcun IH level isangioyadeyo.

Ach, ano. Primárnými podmínkami pro uchazeče o zaměstnání jsou skóre Toeic speaking level a OPIc. Pokud jde o úroveň testu Toeic speaking, měla by být vyšší než úroveň 7 a úroveň OPIc by měla být vyšší než OPIc IH.

3. R: Guge yogi hyunzicheyongina checo zigwonul pobultedo zyogyongi denayo?

Platí tyto podmínky i pro české uchazeče o zaměstnání?

4. KM40: Ah, gugonun zikgunmada da darugin hande, gibonzoguronun yongoga ilsang suzunisangun deyadezo. Zohi gwangoranedo myongside itguyo.

Aha, to záleží na pracovní pozici, ale v zásadě dovednost angličtiny je významná pro všechny pozice. Je to uvedeno v našich pracovních inzerátech.

5. R: Gurom guge zikgune tara darungongayo?

Tak, dovednost angličtiny závisí na pracovních pozicích?

6. KM40: Gucho. Botong office zigwondul gizunizo.

Ano, nicméně dovednost angličtiny je vyžadována na všech pozicích bílých límečků.

7. R: Gurom darun onoga plusga denunge itnayo?

Jsou nějaké další jazykové dovednosti, které jsou zde preferovány?

8. KM40: Uhm: hangugin gizunesonun checoorul hamyon bonusga dego checoini hangugorul hamyon plusga denunde, guron gyongwuga zal opzo.

Uhm, pokud korejský uchazeč má kompetenci v češtině, bylo by to výhodné, a pokud český uchazeč má kompetenci v korejštině, bylo by to také výhodné. Těchto případů je však málo.

(6)

1. R: Hoksi, sungzin jongchedehesodo seolmyonghezusilsu itnayo? Onowa gwanryondesoyo.

Mohl byste vysvětlit vaše podmínky povýšení týkající se jazykových znalostí?

2. KM40: Uhm: zohinun onowa gwanryondesonun kuge gwanryoni opsoyo. Whenyamyon gibonzorugo cheyonghaltebuto yongorul gibonuro hagoitgo, hmm, communication skillina gurongon genchanunde gugon yongorul zalhago guron munzega aniosoyo. Mulron, onoga deyahazimanyo. Gureso bonsaesonun sungzinhalté ono sihomul boginheyo.

Povýšení a jazyková znalost spolu až tak úzce nesouvisí. Protože když někoho přijímáme, v podstatě to znamená, že zaměstnanec umí anglicky. Hmm, komunikační dovednosti s povýšením možná nějak souvisí, ale nejde o to, jak zaměstnanec umí dobře

anglicky. Samozřejmě, že do jisté míry dobrá znalost angličtiny je nezbytná a politiky povýšení v ústředí vyžadují výsledek testu z angličtiny.

3. R: Gurokunyo.

Chápu.

4. KM40: Zeil zungyohangon silzoginde, onorang gwanryoni delsun itgetzo.

Nicméně pro povýšení rozhodující je především výkon práce a ten jazyk možná to ovlivňuje.

(7)

1. R: Hoesa negue ono gwanryondenge itnayo?

Existují ve stanovách firmy nějaké jazykové politiky?

2. KM40: Uhm, ildan zohinun hangugin kirinun hangugorul tsugo, checoinun checoo, gurigo dagachi yegihaltenun yongoro hazo. Managerdurun da yongorul hanikayo.

Uhm, korejští zaměstnanci mluví korejsky, když komunikují pouze Korejci, čeští zaměstnanci mluví česky, když komunikují pouze Češi, a Korejci a Češi mluví anglicky, když komunikují mezi sebou. Je to možné, protože každý manažer mluví anglicky.

3. R: Gureyo?

Opravdu?

4. KM40: Mo: chogum andenun saramduldoitnunde, gureso zohinun zigwondurege ono courserul zegonghagoitsoyo.

Ano, ale úroveň znalosti angličtiny se liší, proto nabízíme našim zaměstnancům kurzy angličtiny.

5. R: Aha.

Aha.

6. KM40: Ilsang yongona business yongo, gurigo hehwado beulsu itsoyo.

Kurzy angličtiny zahrnují kurzy obecné angličtiny, kurzy obchodní angličtiny a kurzy angličtiny zaměřené na komunikaci.

(8)

1. R: Myslíte, že jazyky korejština, čeština a angličtina jsou nějakým způsobem relevantní pro vaši práci?

2. CF17: Ah, tak pro naši práci, uhm, pokud jsou to jakoby čeští zástupci korejských firem.

3. R: Uhm.

4. CF17: Tak je to v pořádku, protože my všichni víceméně mluvíme česky. Pokud jde o korejské zastoupení i managementu, to znamená, že korejský zástupce zařizuje tady přepravy a objednání, tam převážně angličtinu.
5. R: Uhm.
6. CF17: Ah, s tou angličtinou, pokud jsou kolegové, kteří mluví anglicky, nebo dobře nemluví anglicky, tak se obrátí na ty jazykově zdatnější. To znamená, že když kolega potřebuje přeložit s našim vedením, tak buď já, nebo ti lidi z podřízených, budou překládat.
7. R: Všechny dokumenty překládáte?
8. CF17: To ne. Ah, překládáme jenom důležité dokumenty, například kontrakty nebo nějaké nabídky. Ale většinou to teda překládají lidi z podřízených společností.
9. R: Do angličtiny?
10. CF17: Ano. Vědí, že korejsí zástupci tady nemluví česky a voni dělají hlavně pro nás. Tak žádný další řešení není. Pokud chtějí práci, tak prostě ((dokumenty musí být)) v angličtině.

(9)

1. R: Upmubogoe deheso seolmyonghezusilsu itnayo?
Můžete vysvětlit metody podávání zpráv?
2. KM40: Musun bogoyo?
Jaké metody?
3. R: Bonsa hante hanungoyo.
Myslím, co se týká síťového systému mezi ústředím a vaší společností.
4. KM40: Zohinun hangulro bonegin heyoo.
Podáváme zprávu v korejštině.
5. R: Ah, da chuihap hesoyo?
Aha, vy všechno shrnete a poreferujete?
6. KM40: Ne. Checo managerduri yongoro bogohago, zohinun hangulro bonezo.
Ano. Čeští manažeři nám podávají výkazy v angličtině a my podáváme výkazy na ústředí v korejštině.
7. R: Gurom anhilduseyo? Gunyang yongoro chuihapheso bonesimyon do pyonhaltende.
Není to složité? Pro vás bude mnohem jednodušší shrnout všechny reporty a poslat je na ústředí v angličtině.
8. KM40: Gucho. Gunde whitdunduri gugol do sonhohasinika.
Je to tak. Lidé na vysokých pozicích však raději dostávají zprávy ve svém rodném jazyce.

(Kapitola 7)

(1)

1. R: Gunde, whe ahojrago hanungoya? Guronungo ara?

Ale proč říkáš ahoj? Všimla sis toho?

2. KF1: Ah: algi. Chinheziryogohanungozi.

Ah, to vím. Chci s ní prostě vycházet.

3. R: Whe?

Proč?

4. KF1: Sasil (..) irulharyomyon dongryodurirang chinhezoyadenunde (..) sasil choumenun edurirang chinhezinunge himdurtso

Upřímně řečeno, aby se s kolegy dobře pracovalo, je nutné mít s nimi blízké vztahy. Ale to nebylo snadné.

5. R: Aha.

Aha.

6. KF1: Gureso nomu bulpyonhetgo (..) gureso checo marulhebogirogetzi.

Takže to bylo opravdu trapné. Tak jsem se rozhodla říkat pár českých slov.

(2)

1. R: Moyotso?

Co to bylo?

2. KM1: Molla. Zonahanika ize anbatne.

Nevím. Už mi nebere telefon.

3. R: Whe sorizilrotso?

Proč jsi na něj křičel?

4. KM1: Nigabogienun ige zongsangiya? Michingozi. Zalmosun zigahago nahante yokhe?

Myslíš, že je to normální? Je to blázen. Udělal chybu a pak mi ji přisuzuje a nadává mi?

5. R: Hmm: (...) otoke halkoya?

Hmm. Co budeš dělat?

6. KM1: Zido zokpalryosunika kunotgetzi. Ize yerang yegihanungoto zichinda. Yongo zal motheso choidehan shipgehetnunde guredo andene. Gunyang checozigwondulhante haraheyazi.

Asi je v rozpacích. Už s ním nechci komunikovat. Je to vyčerpávající. Vím, že neumí dobře anglicky, a tak mu věty zjednodušuju, ale to nefunguje. Řeknu českým kolegům, aby se s ním kontaktovali.

(3)

1. R: Jene musunmal hangoya?

Jakým jazykem mluvili?

2. KF1: Ama, franceoilkol?

Asi francouzsky?

3. R: Algoitsoso? Jene franceoroyegihanungo?

Všimla sis, že mluví francouzsky?

4. KF1: Ung.

Ano.

5. R: Oteso?

Jak ses cítila?

6. KF1: Ochogeso. Jenega clientinde.

Co jsem mohla dělat. Byli to klienti.

7. R: Gureso gunyang yegihage dungoya?

Takže jsi je prostě nechala mluvit francouzsky?

8. KF1: Ung.

Ano.

9. R: Nazunge gureso dasi yongoro malhangogo?

Pak jsi začala mluvit anglicky, abys je přiměla mluvit zase anglicky?

10. KF1: Ung. Gibun napumyonandenika dolryomalhetzi.

Ano. Udělala jsem to ale nepřímo, protože jsem je nechtěla rozčilovat.

(4)

1. R: You looked embarrassed when you talked to your boss.

Když jste mluvil se svým šéfem, vypadal jste rozpačitě.

2. CM2: ((smích)) Yeah: I (.) I was. ((smích)).

((smích)) Ano. Byl jsem ((smích)).

3. R: What was the reason?

Jaký byl důvod?

4. CM2: ((jméno)) made me do something that is not possible.

((jméno)) mě nutil udělat něco, co není možné.

5. R: Aha. Did you think that it is a problem?

Aha, myslel jste si, že je to problém?

6. CM2: Hm: (..) I don't know:

Hm, nevím.

7. R: I thought like he is a little bit strict when he says?

Myslel jsem si, že je trochu přísný, když říká?

8. CM2: ((smích)) sometimes ((smích)).

((smích)) občas ((smích)).

9. R: Did you note that he uses strict words, for example, do something do something?

Všiml jste si, že používá přísná slova, například udělejte něco?

10. CM2: ((smích)) Yeah: I know. That's his style. But it's fine. He is my boss. That's what he has to do, and I know Korean culture. I'm used to it.

((smích)) Ano, to vím. To je jeho styl. Ale je to v pořádku. Je to můj šéf. To je to, co musí dělat, a znám korejskou kulturu. Jsem na ni zvyklý.

(5)

1. R: Hoksi: cheyong zedoedeheso solmyonghezusilsu itsulkayo? Onowa gwanryonden bubuniyo. Hoksi bonsaeso zun cheyonggizuni itsulkayo?

Mohl byste vysvětlit své zaměstnanecké politiky? Mám na mysli něco, co se týká jazyka. Existuje nějaký dokument z ústředí?

2. KM4: Hmm: (...) Naramada sanhwangi dallaso (..) Bonsaesonun gak zizome matgyodugo itsoyo. Yezonenun guronge itsodagonun hanunde (..) zigumun guron gyuzongun opsoyo.

Hmm, to záleží na zemích, protože v každé zemi je jiná situace. Ústředí nás zmocňuje. Slyšel jsem, že taková politika v minulosti existovala, ale nyní neexistuje.

3. R: Gurom checobobine gyuzongun otongayo? Modun positioni da onuzongdo yongorul heyadenayo?

Jak tedy funguje politika ve vaší pobočce? Uchazeči o jakoukoli pozici by měli do určité míry ovládat angličtinu?

4. KM4: Hmm: gurocho. PMun dangyoni hewegogekdurirang communicationheyadenika pilyohago, darun positiondo gylguk managerdurirang sotongi deyadenika pilyohazo.

Hmm, ano. PM (projektový manažer) by měl komunikovat se zahraničními zákazníky, takže je to samozřejmé, a pokud jde o ostatní pozice, měli by komunikovat s manažery, takže je to nutné.

(6)

1. R: Gurom sungzin jongchedehesodo seolmyonghezusilsu itnayo?
Mohl byste vysvětlit svou politiku povýšení?
2. KM4: Hmm: sasil igonun (..) onorangun kun sangani opsoyo. Silzogizo.
Hmm, abych byl upřímný, nejde o jazyk. Jde o jejich pracovní výkon.
3. R: Aha.
Aha.
4. KM4: Silzogi zungyohazi ononun kun yonghyangi opsoyo. Mal zalhedo irulmothamyon sungzinun opzo.
Jazyk není až tak důležitý, ale podstatný je jejich výkon. Nebudou povýšeni, pokud budou dobře mluvit anglicky, ale nebudou podávat dobré výkony.

(7)

1. R: Hoesa negue ono gwanryondenge itnayo?
Existují ve stanovách společnosti nějaké jazykové politiky?
2. KM4: Akado yegihetdut, heosaeso neryoonun gyuzongun opsoyo. Zisamada da hwangyongi darunikayo.
Jak jsem již zmínil, ústředí nám žádné konkrétní jazykové politiky nedává. Každá pobočka má jinou situaci a podmínky.
3. R: Gurom checobobinun otongayo?
Jak je to tedy s vaší pobočkou?
4. KM4: Taro tsugehago mottsugehago gurongon opnunde, dangyonhan rulegatungon itzo. Checozigwonga hankukzikwonduri sotonghaltenun munsona dehwarul yongoro hagehago oeguk clientdurirang hamyon email communication gatungona hweido yongorohago.
Konkrétní jazykové politiky nemáme, ale určitá pravidla týkající se obecných znalostí. Když čeští zaměstnanci komunikují s korejskými, všechny dokumenty a interakce musí být v angličtině. Když zaměstnanci komunikují se zahraničními klienty, komunikace, včetně e-mailové, musí být v angličtině.
5. R: Gurom Checoindulkiri yegihaltedo yongo soyadeyo?
Tak, když spolu mluví pouze čeští zaměstnanci, musí mluvit anglicky?
6. KM4: Anyo. Gurongon taro gyuzonghazianayo. Sengsansongi torozizo.
Ne. Neregulují užívání jejich prvního jazyka. Není to efektivní pro práci.
7. R: Gurokunyo.

Rozumím.

8. KM4: Guredo manyage yongona hangugo animyon checoorul beugosipun sarami itsumyon gugon hwesachawoneso ziwonhezoyo.

Pokud se však naši zaměstnanci chtějí učit korejsky, anglicky a česky, finančně je jako globální firma podporujeme.

9. R: Hangugorang checo orul beoyo?

Korejštinu a češtinu také?

10. KM4: ((smích)) beunun saramun byeolo opnunde, guredo sororul ihehanundenun doumidezo.

((smích)) jen málo lidí se učí tyto jazyky, což jim může pomoci porozumět jiným etnickým skupinám.

(8)

1. R: Hoksi: hewe clientwa communication halte, zigwondurege zunun guidelineina mo guronge itsulkayo?

Pokud jde o komunikaci se zahraničními zákazníky, existují nějaké užitečné pokyny pro vaše zaměstnance?

2. KM4: Hmm: munsohwadezinun anatziman, team leaderul tongheso gyougulsikigo itzo.

Hmm... nemáme konkrétní dokument, který by se toho týkal, ale každý vedoucí týmu školí nové zaměstnance.

3. R: Otokeyo?

Jak?

4. KM4: sessionina gurongo halsiganun taro upgo (..) botong upmu zisihago confirm halte garuchidorok hagoitsoyo.

Nemáme čas na oficiální školení, ale vedoucí týmů školí nové zaměstnance při zadávání úkolů nebo sledování vývoje.

5. R: Zuro oton neyongi gyoyukdenayo?

Jaké druhy obsahu se stávají tématy školení?

6. KM4: Zuro email communicationina meetingte sunun gotdurizo.

Jsou to obecně strategie, které lze využívat v e-mailové komunikaci nebo na schůzkách.

7. R: Oton neyongi zuro darozinayo?

Jaké jsou to strategie?

8. KM4: Tuki email communicationesonun (..) yongoga urihantedo clinethantedo mogugoga anin gyonguga manaso, oryopge tsuzimallagoheyo. Misayogu nomumani buchizimalgo hal mari zonghwakhage zondaldege.

Například pokud jde o e-mailovou komunikaci, kladu důraz na zjednodušení vět, protože angličtina pro klienty ani pro nás není rodným jazykem. Dále je učíme nepoužívat složité fráze a používat přímé a jasné věty, které nevedou k nedorozumění.

(9)

1. R: Upmubogoe deheso seolmyonghezusilsu itsulkayo?

Mohl byste vysvětlit metody podávání zpráv?

2. KM5: Oton upmubogorul malsumhasinungozo?

Jaké druhy metod reportování máte na mysli?

3. R: Bonsaroyo.

Reporty pro ústředí.

4. KM5: Ah: bungina yonmal bogogatungo malsumhasinun gongayo?

Máte na mysli čtvrtletní nebo výroční zprávy?

5. R: Ne. Oton onoro zaksongi denunziga gumgunghapnida.

Ano, zajímá mě, jakým jazykem jsou tyto zprávy psány.

6. KM5: Ah: Zohinun yongoro bonepnida. Yogi managerdulzungedo checo zigonduri itgitemune, hanbone yoyakheso bonezo.

Tady máme i české manažery, takže já ty zprávy shrnuji, shromážďuji a posílám na ústředí.

7. R: Yongoro bonedo dendanun gyuzongi itnungongayo?

Pak je nějaká jazyková politika, že můžete podávat zprávy v angličtině?

8. KM5: Hmm: zohinun global giobiraso yongonun dadul onuzongdonun da heyo. Guronika hoesaesodo bogorul yongoro tsuragohazo. Ne, bonsaroganun bogosonun da yongoro tsoyadeyo. Desin hangugin kiri hweihaltenun hangukmallohazo.

Hmm, jsme globální společnost. Každý zaměstnanec má dostatečnou znalost angličtiny, alespoň do určité míry. Proto po nás centrála chce, abychom psali zprávy v angličtině. Ano, každý report pro ústředí by měl být v angličtině. Když však máme schůzku s ostatními Korejci z centrály, mluvíme korejsky.