

Univerzita Karlova
Filozofická fakulta
Ústav obecné lingvistiky

Mgr. Minyoung Park

Jazykový management v korejsko-českých firmách
Language management in Korean-based companies in
the Czech Republic

Teze disertační práce

Vedoucí práce – doc. PhDr. Jiří Nekvapil, CSc.

2023

Cílem této disertační práce, založené na využití etnometodologie (EM), studií managementu v mezinárodním podnikání (International Business and Management – IBM) a teorie jazykového managementu (TJM), je prozkoumat dynamické užívání jazyka zaměstnanci mezinárodních korejsko-českých firem. Konkrétně zkoumá, jak jsou variety jazyka a způsoby komunikace užívány, modifikovány a manažovány uživateli jazyka na pracovišti, na němž spolupracují a komunikují zaměstnanci, partneři a zákazníci různých národností s cílem získat ekonomický prospěch. Práce využívá data z pozorování, záznamů přirozeně probíhající komunikace a četných typů rozhovorů, jako jsou polostrukturované rozhovory, interakční interview (Muraoka, 2000; Neustupný, 2003; Sherman, 2006), souhrnné rozhovory ohledně managementu (Nekvapil, 2004; Sherman & Homoláč, 2014) a následné interview (Fairbrother et al., 2018).

Kapitola 1 představuje kontext výzkumných subjektů (tj. korejsko-českých firem v České republice), poskytuje základní informace o tom, jak vznikly, čím se zabývaly, charakterizuje výzkumné problémy a jejich rozsah a význam multilingvismu na pracovišti. Výzkumné otázky, které zkoumá, jsou následující:

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 vliv 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 výzkumných subjektů, 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 názorně 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, jež mohou nastat.

Kapitola 2 věnuje pozornost koncepčnímu rámci pro analýzu jazykového managementu v korejsko-českých firmách v České republice. Skládá se ze tří hlavních částí: Etnometodologie (EM), Studie managementu v mezinárodním podnikání (IBM) a Teorie jazykového managementu (TJM). Etnometodologie představuje přístup k uchopení každodenních metod, které lidé užívají k realizaci různých aspektů společenského života. Vychází z toho, že každá sociální praxe, interakce, sociální konsenzus a norma nejsou nezávislé na sociální struktuře. Garfinkel uvedl, že „praktická vysvětlení členů (ohledně sociálního jednání) jsou pro své racionální rysy reflexivně a esenciálně vázána na sociálně organizované příležitosti jejich užití¹“ (1992 [1967], s. 4). Toto tvrzení osvětluje vztah mezi sociálními akty a společností a to, jak je sociální chování jednotlivců propojeno se sociální strukturou, která legitimizuje a dává smysl racionalitě tohoto chování. Zkoumání managementu v mezinárodním podnikání se vztahují ke studiu řízení korporace, která obsluhuje různé trhy a působí ve více než jedné zemi. Zejména někteří vědci zabývající se mezinárodním obchodem považují jazykovou politiku a praxi za otázku, jež je jádrem jejich oboru (Brannen et al., 2014; Moormann-Kimáková, 2014; Mughan, 2015), a zdůrazňují význam užívání jazyka a mocenské implikace, jak uvádí Piekkari et al. (2005, s. 596): „[...] firemní jazyková politika by neměla být považována pouze za praktický prostředek k řešení nevyhnutelných komunikačních

¹ „Member’s accounts (of social action) are reflexively and essentially tied for their rational features to the socially organized occasions of their use.“

problémů; spíše by měla být vnímána jako výkon moci.“² Tato mezinárodní podniková perspektiva jazykové politiky a praxe má obrovský význam pro sociolingvistiku zabývající se jazykovou politikou shora dolů (top-down) a jejími důsledky pro praktické užívání jazyka na pracovišti. Navíc tato perspektiva přinese hlubší pochopení užívání jazyka v nevyvážené/vyvážené komunikační situaci. Teorie jazykového managementu se zabývá procesem nápravy komunikačních problémů z hlediska jazykového, sociokulturního a socioekonomického. Zaměřuje se na metajazykové chování mluvčího (tj. na „chování k jazyku“ ve Fishmanově pojetí) a proces korekce považuje za chování zaměřené na jeden konkrétní diskurz a jazykový systém jako celek (Neustupný, 1978). Tato teorie tedy vymezuje „jednoduchý (na mikroúrovni)“ a „organizovaný (na makroúrovni)“ management.

Kapitola 3 představuje metodologický rámec této studie. Obsahuje výzkumný design, výběr výzkumných subjektů, etické otázky, postupy použité při sběru a výběru dat a procesy analýzy dat.

Subjekty výzkumu jsou Nexen Tire (v Žatci), ECP (ve Frýdku-Místku), Hyundai Motor (ve Frýdku-Místku) a Cheil Worldwide (v Praze). Tyto subjekty jsou kategorizovány s cílem osvětlit různé aspekty a souvislosti procesu jazykového managementu na mikro- i makroúrovni. Kategorizace mezinárodních firem je následující: 1) Rozvíjející se/lokálně adaptivní – Nexen Tire, 2) rozvíjející se/globálně integrovaná – ECP, 3) etablovaná/lokálně adaptivní: Hyundai Motor a 4) etablovaná/globálně integrovaná – Cheil Worldwide. Odůvodnění kategorizace výzkumných subjektů je následující:

(1) Nexen Tire: Nexen Tire v České republice je firma vyrábějící pneumatiky, jež má v současné době 1027 místních českých a 92 korejských zaměstnanců³. 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

² „[...] corporate language policies should not merely be treated as practical means to solve inevitable communication problems; rather, they should be viewed as an exercise of power.“

³ Tyto informace byly zjištěny ve zprávách ESG (tj. Environmental, social, and governance) vydaných v roce 2022.

pouze ve dvou zemích (tj. v Číně⁴ 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 disponuje tato firma dvěma typy mezinárodního podnikání, a to prodejnami a výrobou produktů. Nexen Tire v Žatci v České republice je však čistě výrobní závod, 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 zaměstnanců⁵, z toho 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. V České republice působí už přibližně 17 let a její ústředí sídlí ve Frýdku-Místku. ECP má pobočky v Polsku a na Slovensku a intenzivně spolupracuje s různými 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 pozice⁶. Tato mezinárodní společnost dokončila výstavbu prvního závodu a zahájila provoz v roce 2007. Celá doba jejího působení v České republice je přibližně 16 let, ale firma Hyundai Motor zahájila výrobní činnost v zahraničí již v roce 1998 v Indii

⁴ V roce 2008 zahájila společnost Nexen Tire provoz výrobních závodů i v Číně. To svědčí o tom, že celá doba působení v Číně je přibližně 15 let (<https://www.nexentire.com/international/company/information/history/history03/index.php>).

⁵ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách o lidských zdrojích vydaných v roce 2023.

⁶ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách o lidských zdrojích vydaných v roce 2022.

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 toho 1 Korejec je na pozici prezidenta a čtyři korejští zaměstnanci zastávají manažerské pozice⁷. 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 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 jedná neustále 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.

Primární data, která byla shromážděna, pocházejí z polostrukturovaných rozhovorů (12 rozhovorů, celkem 7 hodin a 34 minut), jazykových biografických rozhovorů (7 rozhovorů, celkem 4 hodiny a 25 minut), interakčních interview (4 rozhovory, celkem 2 hodiny a 22 minut) a pozorování schůzek a e-mailů. Doplnková data mají etnografickou povahu a sestávají ze

⁷ Tyto informace byly zveřejněny ve zprávách o lidských zdrojích vydaných v roce 2023.

zúčastněných pozorování, terénních poznámek, fotodokumentace, sběru písemných materiálů, záznamů přirozeně se vyskytujících interakcí, polostrukturovaných rozhovorů (48 rozhovorů, celkem 42 hodin a 32 minut), interakčních interview (17 rozhovorů, celkem 8 hodin a 12 minut), následných interview (41 rozhovorů, celkem 7 hodin a 50 minut), jazykových biografických rozhovorů (21 rozhovorů, celkem 11 hodin a 42 minut) a polostrukturovaných skupinových rozhovorů (12 rozhovorů, celkem 14 hodin a 42 minut).

Tato nahraná data byla vybrána a přepsána na základě kategorizace typů jazykového managementu a komunikačních situací: 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.

Následující čtyři kapitoly věnují pozornost jazykovému managementu mezinárodních korejsko-českých firem, a to především s využitím etnometodologie a teorie jazykového managementu.

Kapitola 4 se zabývá jazykovým managementem, který společnost Nexen Tire využívá na mikro- a makroúrovni. Firma, která je rozvíjející se/lokálně adaptivní společností, má 1027 českých a 92 korejských zaměstnanců. Většina českých zaměstnanců se zabývá výrobou (tj. dělnickými profesemi) a jen málo místních a korejských zaměstnanců zastává manažerské pozice. Společnost Nexen Tire však nemá dostatečné zkušenosti se stanovením firemních pravidel a podnikáním v evropském prostředí, a proto naráží na různé problémy, které mohou bránit dosažení jejího podnikatelského cíle. Mezi těmito problémy se komunikační problémy stávají jedním z nejzásadnějších problémů, které brání zvyšování výroby.

V této kapitole se zabývám konkrétními strategiemi jazykového managementu a skutečnými procesy jazykového managementu, jako je předinterakční management (Nekvapil & Sherman, 2011) a postinterakční management, které zaměstnanci využívají ve vyvážené komunikační situaci (např. komunikace mezi místními zaměstnanci a korejskými jazykovými moderátory zvaná „most“) a nevyvážené komunikační situaci (např. komunikace mezi místními zaměstnanci a korejskými expatriaty) na mikroúrovni. Ve vyvážené komunikační situaci na mikroúrovni je na jedné straně jazykový management ze strany uživatelů jazyka volnější, protože mezi partnery v komunikaci neexistuje hierarchie, která by mohla omezovat sociální chování ostatních, včetně užívání jazyka. Vzhledem k povaze pracovních kontextů však ve většině případů nevzniká jazykový management pouze na základě komunikačních a jazykových norem, ale spíše probíhá na základě různých norem a zájmů, jako

jsou socioekonomické a sociokulturní, přesněji řečeno firemně-kulturní normy. V nevyvážené komunikační situaci na mikroúrovni se naopak často uplatňují strategie jazykového managementu s cílem chránit autoritu v hierarchické struktuře mezi zaměstnanci, a protože povaha pracovních kontextů jim přisuzuje různé úkoly a sociální pozice, uživatelé jazyka manažují své užívání jazyka na základě kategorizace „podřízených“ a „nadřízených“.

Na makroúrovni zkoumám, jak méně zkušené personální oddělení stanovilo politiky zaměstnanecké, politiky povýšení a politiky jazykové (tj. vnitroskupinové politiky využívané ve vyvážené komunikační situaci) a jak personální oddělení manažovalo jazykové praktiky zaměstnanců na pracovišti, kde je přítomna hierarchie mezi komunikačními partnery (tj. politiky mimo skupinu využívané v nevyvážené komunikační situaci). Pokud jde o vnitroskupinové jazykové politiky ve vyvážené komunikační situaci, společnost při stanovování zaměstnaneckých politik nevyžaduje od uchazečů o zaměstnání dostatečnou znalost angličtiny, protože usiluje o lokalizaci svého podnikání, a místní zaměstnanci s dostatečnou znalostí angličtiny jsou ve většině případů lépe odměňováni (v zájmu snížení personálních nákladů se Nexen Tire vyhýbá jejich náboru). Při stanovování politiky povýšení však společnost Nexen Tire vnímá důležitost jazykových znalostí a považuje je za základní kámen dobrého výkonu zaměstnanců, který následně vede k jejich povýšení. Při stanovování jazykových politik dává Nexen Tire přednost socioekonomickým normám, zejména ve fázích navrhování úpravy a její implementace, a jazykový management, který je v rozporu s těmito normami, je omezován, a dokonce nahrazován jinými návrhy úpravy. Pokud jde o jazykové politiky vněskupinové (out-group policies) v nevyvážené komunikační situaci, mohou agenti s autoritou (např. manažeři personálního oddělení nebo hlavní manažer zahraniční pobočky) občas formulovat jazykové politiky bez ohledu na skutečnou jazykovou praxi zaměstnanců a jen požadovat, aby zaměstnanci tyto politiky dodržovali. Ty jsou však často kritizovány skutečnými uživateli jazyka a mohou být revidovány, nebo dokonce mohou být stanoveny politiky nové.

Kapitola 5 se zaměřuje na jazykový management, který využívá globální logistická společnost ECP. Společnost, která je rozvíjející se/globálně integrovanou firmou, má 128 zaměstnanců; mezi nimi má nejvyšší postavení 1 korejský majitel a 2 korejští manažeři. Vzhledem k povaze logistické činnosti komunikuje ECP s místními i zahraničními zákazníky, řidiči a daňovými úřady různých evropských zemí. Problém komunikace je proto jedním z nejvýznamnějších problémů, které mohou bránit dosažení obchodního cíle společnosti ECP.

V této kapitole se zabývám konkrétními jednoduchými strategiemi managementu ve vyvážené (např. komunikace mezi místními zaměstnanci) a nevyvážené komunikační situaci (např. komunikace mezi ECP a zákazníkem nebo mezi místními zaměstnanci a korejskými top manažery) na mikroúrovni. Ve vyvážené komunikační situaci se na jedné straně ukazuje, že jednoduchý management často není jen „jednoduchý“, ale spíše komplexní a dynamické metajazykové chování, které vyžaduje spolupráci dalších komunikačních partnerů. V řadě probíhajících interakcí, pokud jeden z komunikačních partnerů nespolupracuje při řešení komunikačních problémů, není často zaručen úspěch jednoduchého managementu. Na druhé straně se také projevuje, že strategie jednoduchého managementu může být rutinní a sdílená mezi uživateli jazyka. Zejména v pracovních kontextech manažuje většina uživatelů jazyka své užívání jazyka s cílem minimalizovat potenciální komunikační problémy, které by mohly překážet jejich socioekonomickým cílům, a maximalizovat efektivitu práce. Úspěšná strategie jednoduchého managementu, která může zaměstnancům umožnit předcházet těmto potenciálním problémům, je tedy sdílena a využívána jako praktická komunikační strategie a může se také stát zdrojem jazykové politiky (tj. organizovaného managementu). V nevyrovnané komunikační situaci lze pozorovat, že diferencované sociální pozice a role ve firmě často přinášejí jednoduchý management prováděný „kategorizovanými podřízenými“ (např. zaměstnávání tlumočnicka pro expatriaty).

Na makroúrovni analyzuji, jak méně zkušené personální oddělení stanovilo politiky zaměstnanecké, povýšení a jazykové ve smyslu vnitroskupinové politiky ve vyvážené komunikační situaci a jak personální oddělení manažovalo jazykovou praxi zaměstnanců na pracovišti, kde má většina místních zaměstnanců relativně nižší postavení, než má několik korejských vrcholových manažerů ve smyslu organizovaného managementu v nevyvážené komunikační situaci.

Pokud jde o politiky zaměstnanecké a povýšení, ukazuje se, že jazykové kompetence nejsou kritériem pro přijímání uchazečů o zaměstnání a povýšení zaměstnanců, ale že pracovní kompetence, jako je schopnost řešit problémy, jsou vysoce ceněny a stávají se kritériem pro přijetí do zaměstnání a povýšení. Je však také pozoruhodné, že navzdory devalvaci jazykové kompetence jsou některé jazykové znalosti (tj. angličtina) v ECP preferovány a komodifikovány jako aktivum s finanční hodnotou na globálním trhu. Pokud jde o jazykové politiky, ukazuje se, že navzdory neefektivitě z hlediska socioekonomického (tj. času a peněz) jsou vysoce upřednostňovány určité společenské normy, např. hodnota lidských životů, které přinášejí specifický typ organizovaného managementu (např. překládání všech písemných materiálů do angličtiny a místního jazyka, tedy češtiny). Pokud jde o jazykové politiky

vněskupinové v nevyvážené komunikační situaci, ukazuje se, že hierarchie mezi společnostmi (např. poskytovatelem služeb a klientem) iniciuje ustavení specifického typu organizovaného managementu. Preference interakce tváří v tvář s cílem ukázat, že se ECP uchyluje k nabídkám, je mezi zaměstnanci sdílena a stává se politikou související s jazykem.

Kapitola 6 se zabývá jazykovým managementem korejsko-české výrobní společnosti Hyundai Motor. Firma, která je etablovanou/lokálně adaptivní společností, zaměstnává 2746 zaměstnanců, z toho 109 zaměstnanců má různé národnosti (tj. 11 Korejců, 32 Poláků, 59 Slováků a 7 jiných národností). Většina místních zaměstnanců se zabývá výrobním procesem a jen málo místních a korejských zaměstnanců (všichni korejští zaměstnanci jsou expatriati) zastává manažerské pozice. Na rozdíl od společnosti Nexen Tire má Hyundai Motor bohaté zkušenosti s personálním a výrobním řízením. Přesto nemá s korejskými zaměstnanci uzavřeny žádné místní smlouvy, jako je například jazykový moderátor⁸.

V této kapitole zkoumám konkrétní strategie jazykového managementu ve vyvážené (např. komunikace mezi korejskými a místními manažery) a nevyvážené komunikační situaci (např. komunikace mezi korejskými vrcholovými manažery a místními zaměstnanci). Ve vyvážené komunikační situaci se na jedné straně ukazuje, že cíl jazykového managementu může být mnohostranný a komplexní. Například zdánlivým důvodem jednoduchého managementu v této studii bylo řešení komunikačních problémů vznikajících v probíhajících interakcích, ale autentickým důvodem bylo řešení socioekonomických problémů (tj. budování důvěry mezi zaměstnanci s cílem maximalizovat efektivitu a výsledky práce). Tato studie navíc ukazuje použitelnost IKT (informačních a komunikačních technologií) jako nové dimenze pro budoucí studie TJM. Zejména v pracovních kontextech se IKT staly častým komunikačním nástrojem mezi zaměstnanci. Na druhé straně tato studie osvětluje, že v nevyvážené komunikační situaci se „kulturní vzdálenost“ může stát zdrojem komunikačních problémů v kontextech souvisejících s prací. 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. Tato studie navíc ukazuje, že nevyvážené mocenské vztahy mezi

⁸ Korejskými místními zaměstnanci v této studii míním 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.

komunikačními partnery mohou vést k neutrálnímu hodnocení zaznamenané odchylky. V mnoha případech má mluvčí v nižším společenském postavení tendenci přizpůsobovat se normám mluvčího ve vyšším společenském postavení a to vede k neutrálnímu hodnocení zaznamenané odchylky, kdy tento mluvčí považuje odchylku za něco normálního a neproblematického.

Na makroúrovni analyzují, jak zkušené personální oddělení stanovilo politiky zaměstnanecké, politiky povýšení a politiky jazykové a jak manažovalo jazykové praktiky zaměstnanců na pracovišti. Hyundai Motor se oproti Nexen Tire a ECP odlišuje tím, že personální oddělení společnosti má systematičtější způsoby programů managementu kultury a jazyka, jako jsou jazykové kurzy pro místní a korejské zaměstnance, interkulturní workshopy v České republice a zavedení oficiálního firemního jazyka (tj. angličtiny jako lingua franca) v ústředí v Soulu (Nekvapil & Sherman, 2018).

Pokud jde o vnitroskupinovou politiku ve vyvážené komunikační situaci, společnost má explicitní socioekonomické normy s cílem maximalizovat finanční zisky, a proto upřednostňuje minimalizaci výdajů, jako jsou personální výdaje odvozené od přijímání uchazečů o zaměstnání s vynikající jazykovou znalostí místního nebo korejského jazyka. Navíc za podmínky, že znalost angličtiny zaměstnanců nebrání pracovnímu výkonu, triviální a všední jazykové problémy nevyvolávají proces jazykového managementu, nebo jej dokonce zastavují ve fázi hodnocení. Pokud jde o vněskupinovou politiku v nevyvážené komunikační situaci, projevuje se, že hierarchická struktura mezi ústředím a zahraničními výrobními závody nebo primárním klientem a dceřinými společnostmi může přinést specifický typ organizovaného managementu, například překlady důležitých dokumentů, které si vyžádají zástupci s dominantní mocí.

Kapitola 7 zkoumá jazykový management, který využívá mezinárodní marketingová společnost Cheil Worldwide. Společnost, jež je etablovanou/globálně integrovanou firmou, zaměstnává 74 zaměstnanců. Mezi nimi je 1 korejský zahraniční prezident a 4 Korejci zastávají manažerské pozice. Vzhledem k povaze marketingové společnosti, Cheil Worldwide neustále komunikuje, jedná a spolupracuje se zahraničními zákazníky (např. obchody Samsung v mnoha evropských zemích), místními dodavateli produktů (např. výrobními podniky v České republice), dalšími evropskými pobočkami Cheil Worldwide a ústředím v Koreji. Na rozdíl od ECP má Cheil Worldwide bohaté zkušenosti s personálním řízením a zahraničními operacemi.

V této kapitole zkoumám konkrétní strategie jazykového managementu ve vyvážené (např. komunikace mezi 4 korejskými manažery a jejich místními kolegy) a nevyvážené (např. komunikace mezi Cheil Worldwide a zahraničními zákazníky) komunikační situaci na

mikroúrovni. Ve vyvážené komunikační situaci se na jedné straně potvrzuje, že cílem jazykového managementu nejsou pouze jazykové, ale také socioekonomické a sociokulturní odchylky, a sociokulturní management (např. navázání úzkého vztahu s kolegy) může předcházet komunikačnímu a jazykovému managementu. Na druhé straně tato studie osvětluje „vlnový efekt jednoduchého managementu“, který odkazuje na skutečnost, že zejména v probíhajících interakcích užívání jazyka jednoduchý management jednoho sociálního aktéra okamžitě vyvolává reakci druhého komunikačního partnera a následný jednoduchý management. V nevyvážené komunikační situaci se ukazuje, že nevyvážené mocenské vztahy (tj. klienti a poskytovatelé služeb) mohou proces jazykového managementu a gratifikaci odchylky od norem zdržovat.

Na makroúrovni se zaměřuji na to, jak zkušené personální oddělení stanovilo politiky zaměstnanecké, politiky povýšení a politiky jazykové a jak manažovalo jazykové praktiky zaměstnanců na pracovišti. Cheil Worldwide se v České republice jako globální marketingová společnost neustále snaží vyhovět různým mezinárodním pravidlům a požadavkům zahraničních zákazníků. Výběrová řízení na zakázky, vzorkování, revize návrhů, potvrzování návrhů a organizace expedice jsou hlavními úkoly společnosti Cheil Worldwide, které jsou pevně spjaty s každodenní jazykovou praxí. Lze tedy konstatovat, že politiky personálního oddělení nesmírně ovlivňují obchodní procesy a úspěch pobočky.

S ohledem na jazykové politiky ve vyvážené a nevyvážené komunikační situaci se ukazuje, že Cheil Worldwide stanovuje obecné a praktické politiky týkající se zaměstnávání, povyšování a jazykové politiky. Na rozdíl od mezinárodních společností z evropských nebo anglicky mluvících zemí, v nichž se angličtina stává firemním jazykem nebo se místní zaměstnanci (např. čeští místní zaměstnanci v mezinárodních německých společnostech) firemní jazyk učí, se nepředpokládá, že by se firemní jazyk ústředí (tj. korejština) učili a používali potenciální uchazeči o zaměstnání a místní zaměstnanci. V zájmu posílení efektivity práce tedy společnost např. nereguluje užívání prvního jazyka zaměstnanců a stanovuje, že se angličtina stává komunikačním prostředkem pouze v kontaktní situaci, a pokud triviální jazykové problémy zaměstnanců (např. nesprávná výslovnost nebo pravopisné chyby) nebrání dosažení obchodních cílů, nevybočují ze socioekonomických norem Cheil Worldwide a nestávají se problémem.

Kapitola 8 obsahuje hlavní závěry, a to jak teoretické, tak metodologické, diskutuje omezení studie a hodnotu zjištění a nabízí podněty pro další výzkum. V této kapitole jsou znovu přezkoumány výzkumné otázky, znovu je potvrzen rozsah výzkumu, kategorizace výzkumných subjektů a metodologie a znovu jsou ověřeny výsledky studie. V mezinárodních

firmách v České republice jsou jazykový management firem shora dolů (organizovaný management) a praktický jazykový management zaměstnanců (jednoduchý management) vhodnými příklady, které osvětlují, jak se v interakci s druhým jazykem vytvářejí a uplatňují normy zakotvené v sociokulturních, socioekonomických a komunikačních faktorech a jak ovlivňují další proces jazykového managementu. Tato studie navíc s využitím Neustupného pojetí moci (2004) osvětluje vzájemné působení jednoduchého a organizovaného managementu a vliv vyvážených a nevyvážených mocenských vztahů v interakci.

Literatura

Brannen, M. Y., Piekkari, R. & Tietze, S. (2014). The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance. *Journal of International Business Studies*, 45 (5), s. 495-507.

Fairbrother, L, Nekvapil, J. & Sloboda, M. (2018). Methodology in language management research. In L. Fairbrother, J. Nekvapil & M. Sloboda (Eds.), *The Language Management Approach: A Focus on Research Methodology* (s. 15-39). Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien: Peter Lang.

Garfinkel, H. (1992 [1967]). *Studies in Ethnomethodology*. Cambridge: Polity.

Moormann-Kimáková, B. (2014). *Language-related Conflicts in Multinational and Multiethnic Settings: Success and Failure of Language Regimes*. Berlin: Springer VS. ISBN: 978-3-658-11174-8.

Mughan, T. (2015). Introduction: Language and languages – moving from the periphery to the core. In N. Holden, S., Michailova & S. Tietze (Eds.), *The Routledge companion to cross-cultural management* (s. 79-84). New York: Routledge.

Muraoka, H. (2000). Management of intercultural input: A case study of two Korean residents in 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, Vol. III, Report on the Research Projects*, 104 (s. 9-33). Chiba: Chiba University, Graduate School of Humanities and Social Science.

Nekvapil, J. & Sherman, T. (2011). Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning*, 10 (2), s. 181-198.

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 Perspective (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). Tokyo: University of Tokyo Press.

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. (2004). Power of Language across National Boundaries: The Case of Tertiary Education. Essen: University of Duisburg-Essen, LAUD Linguistic Agency, Paper No. 630.

Peltokorpi, V. & Vaara, E. (2012). Language policies and practices in wholly owned foreign subsidiaries: A recontextualization perspective. *Journal of International Business Studies*, 43 (9), s. 808-833.

Sherman, T. (2006). Uncovering institutionally imposed norms through the interaction interview: Mormon missionaries in the Czech Republic. In *Language Management in Contact Situation, 4, Report on the Research Projects*, 129 (s. 1-12). Chiba: Chiba University, Graduate School of Humanities and Social Science.

Sherman, T. & Homoláč, J. (2014). Management summaries and the follow-up interview in language biography research. *Slovo a slovesnost*, 75 (4), s. 294-324.

Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R. & Sääntti R. (2005). Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation. *Journal of Management Studies*, 42 (3), s. 595-622.

Seznam dosavadních odborných aktivit

Publikace

- 1) Park, M. (2021). Review of Linda Mingfang Li. *Language Management and Its Impact: The policies and practices of Confucius Institutes*. New York: Routledge, 2019. *Archiv Orientální*, 89 (1), s. 219-221.
- 2) Park, M. (2022). Metrolingualism in Prague: The adaptation and management of multilingualism in a multiethnic bakery shop. *Studie z aplikované lingvistiky / Studies in Applied Linguistics*, 13 (2), s. 99-122.

Granty

- 1) 2020-2021: Název: Jazyk jako fenomén systémový a sociální, Program: Projekty specifického vysokoškolského výzkumu na UK, Nositel: UK, Poskytovatel: Univerzita Karlova, Číslo projektu: 260555.
- 2) 2021-2022: Název: Kreativita a adaptabilita jako předpoklad úspěchu Evropy v propojeném světě, Program: Operační program Výzkumu, vývoj, vzdělávání, Nositel: UK, Poskytovatel: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ID projektu: EF16_019/0000743, Číslo projektu: CZ.02.1.01/0.0/0.0/16 019/0000743.
- 3) 2022-2023: Název: Jazykový management v korejsko-českých firmách: vliv nerovných mocenských vztahů a kulturní sounáležitosti, Program: Grantová agentura UK, Nositel: UK, Poskytovatel: Univerzita Karlova, Číslo projektu: 252027.