

Prof. dr hab. Bogusław Śliwerski, dr h.c.multi

Recenze disertační práce ing. Lucie Honové s názvem VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V NÁRODNÍ OBCHODNÍ ORGANIZACE, sepsáno pod vedením doc. Ing. Miroslava Dopita, Ph.D.

Doktorská disertační práce předkládaná k posouzení se nachází v oboru andragogika, plně splňující zákonné požadavky vědní disciplíny pedagogika. Vzhledem ke komplexnímu charakteru firemního vzdělávání zaměstnanců firem, které jsou imanentní součástí globální korporace, paní Lucie Honová pro výzkumný problém vhodně využívá klíčové vědy na hranici, kterými jsou v tomto případě manažerské vědy. Pro proces vzdělávání dospělých není bez významu jejich osobní kultura, která je derivátem jejich vlastní socializace, výchovy a vzdělávání země původu, která je konfrontována s požadavky nadnárodní korporace sdružující pracovníky z různých částí svět.

Proto bylo nutné, aby výzkumník sáhl po takových teoriích organizační kultury a managementu, které již pronikly do procesů řízení firem v zemích s tržní ekonomikou, a zároveň přispěly k adekvátnímu pochopení podmínek neoliberální praxe. vzdělávání dospělých pro potřeby korporací. Ty jsou zase dobře známé od 90. let také v Polsku. S reformou školského systému v roce 1999 se u nás prosadily teorie učících se škol jako samosprávných organizací a vnitroškolní vzdělávání učitelů ve světle teorií učících se organizací jejich amerického propagátora Petera Michaela Sengeho a nizozemské organizace. U nás se stal téměř dominantním psycholog Geert Hofstede, který se zabýval vlivem kulturních vzorců, procesy organizace a řízení, nebo Donald Schön - americký autor konceptu reflektivního praktika.

V polské andragogice se práce Chrise Argyrise, amerického profesora z Harvardské univerzity, v oblasti vzdělávání dospělých dosud neuplatňují. O vysoké kompetentnosti doktorandky svědčí používání nejen domácí literatury k danému tématu, americké, nizozemské, ale i německé, což reprezentuje výzkumný přístup Michaela Schemmanna zabývající se

pedagogikou organizací. V německé pedagogice je tato pedagogika rozlišována od roku 2007 jako její nová výzkumná subobor.

Pro andragogy je zajímavé analyzovat rozdíly v přístupu ke vzdělávání zaměstnanců v institucionálním a neoinstitucionálním modelu, přičemž autorka práce zdůrazňuje spíše mechanismy dopadu institucionálního izomorfismu na organizační procesy firem než na jejich vzdělávací potřeby. Nebyl zde žádný hlubší odkaz na vzdělávací procesy. Když se dovolává paradigmatu Johna W. Meyera, zakončuje to povrchním konstatováním, že při studiu institucí vycházel z teorie organizace, přičemž vzdělání považoval za sociální instituci (sociální instituce), aniž by však vysvětlil, co tím myslel. To, co to znamená pro proces učení na pracovišti?

S přihlédnutím k aspektům kulturních vlivů na chování a formy činnosti zaměstnanců globálních korporací je jedna z kapitol teoretické části právem věnována multi- a interkulturním podmínkám vzdělávání a učení v organizacích. Zde poukazuje na v Polsku neznámou psychologickou teorii výchovy Waltera Leirmana (Katolická univerzita v Lovani), která byla v 90. letech přeložena v České republice a která analyzuje čtyři typy vychovatelů dospělých: experta, inženýra, proroka a komunikátora.

Lze tedy zdůraznit, že doktorandka při svém teoretickém studiu využívala vhodně zvolené zdroje znalostí, což je důležité pro konceptualizaci vlastního výzkumného záměru. Z této části disertační práce však není zřejmé, kterou z těchto teorií převzala jako základ pro teoretický model vlastního výzkumu. Důvod, proč nám přiblížila výsledky Hofstedeho výzkumu o srovnání ČR a Jižní Koreje, dale vysvětlila. Ostatně víme, že asijská kultura určuje různá očekávání šéfů firem od zaměstnanců, a tak by možná bylo lepší porovnat organizační kultury mezi Českou republikou a např. jinou ekonomicky vysoce vyspělou zemí našeho kontinentu, např. Francií, Německem. Teprve analýza dat ukazuje, že českou pobočku globální korporace, která byla pokryta jejím výzkumem, řídí úřady z Jižní Koreje. To také ospravedlňuje založit svůj vlastní projekt na teorii kultur organizace Hofstede (viz str. 32).

Další věc je, že by bylo zajímavé porovnat všechny postsocialistické země se zeměmi západní Evropy, což tento badatelský model umožňuje. Avšak díky tomu, že je v této práci zmíněn, může každý, kdo vyvinutý nástroj neznal, provést vhodné srovnávací analýzy pro své vlastní kognitivní potřeby. Doktorandka si osvojila zajímavou tezi J. Faltýna, že při řízení globální společnosti je důležité zohledňovat faktor kulturních odlišností v procesu interkulturního vzdělávání zaměstnanců, což má zajistit mj. přijímání kulturních rozdílů. Bez významu zde

nejdou pouze jazykové, ale i interkulturní kompetence, které by měli mít absolventi vysokých škol nastupujících do globálních společností.

Jak trefně sáhla doktorandka k výzkumu rakouských vědců - V. Rammer a M. Gaisch, které ve svém výzkumu upozornili na rostoucí mezinárodní spolupráci mezi podniky, vynucující si důkladné pochopení interkulturních aspektů jako hlavní hnací sílu rozvoje trhu práce, zejména v přeshraničních regionech. Vysoké školy proto potřebují připravit budoucí absolventy na globální občanství a znalost cizích kultur. Potřebují nejen vzdělávat studenty, aby byli zdatní ve svých oborech, ale měli by se také kriticky dívat na pracovní příležitosti absolventů.

Proto je na místě hodnotit vysokou pečlivost doktorandky při dotazování na odbornou literaturu identifikovat stav dosavadních výsledků výzkumu v oblasti vlastního předmětu zájmu. Dávala si záležet, aby se neopakovalo to, co je již známé, ale aby hledala nové proměnné, které nám umožní dozvědět se o determinantech vzdělávání a zlepšování dospělých v korporátní společnosti. Odvolává se také na dizertační práce polských pedagogů, např. Z. Melosika (i když méně přesné, protože se nezabýval problematikou řízení neformálního vzdělávání) nebo B. a D. Siemieniecki. Správně uvádí, že i přes dominantní přítomnost angličtiny v podnikání je stále dobré znát jazyk země, jejíž zaměstnanci uzavírají smlouvy, protože v závislosti na kulturních odlišnostech jsou akcenty a očekávání zaměstnanců i manažerů rozloženy odlišně.

V důsledku globalizace musí intrainstitucionální učení brát v úvahu mj. standardy platné v zemích OECD (str. 44), což na jedné straně posiluje multikulturní aspekty a kontexty jeho implementace a na straně druhé slouží k univerzalizaci tohoto procesu. Velkou výhodou recenzované práce je, že její autorka využívá nejnovější zprávy srovnávacích výzkumů, strategií a projektů i právních předpisů, a své znalosti a kompetence tak nachází v jejich nejnovějším stavu a rozsahu. Díky tomu může disertační práce sloužit dalším badatelům k dalšímu výzkumu ve stejném oboru a paradigmatu nebo k ověření existujících, ale stále dominantních konceptů či teoretických modelů ve společenských vědách.

I když v případě národních diagnóz L. Honová odkazuje i na výsledky před několika lety týmu Rabušicová M., Rabušic L., Hloušková L., Knotová D., Novotný P., Pol M., Šedřová K. ., Trnková K., Zounek, ale dávalo to smysl, protože jsou jedinečné, originální a stálo by za to je realizovat i v Polsku. V tomto případě se týkají názorů českých občanů na důvody jejich účasti či neúčasti na vzdělávání dospělých (str. 51).

Shrnu-li analýzu a zhodnocení teoretické části disertační práce, mohu jednoznačně potvrdit, že doktorandka prokázala vynikající znalost a badatelské uznání problematiky vzdělávání

dospělých pro potřeby korporací a zároveň je schopna dosáhnout syntéz, holisticky ilustrujících její podrobnou analýzu literatury ve velmi dobře sestavených schématech (např. str. 71).

Rovněž jsou jasně stanoveny metodologické předpoklady vlastního výzkumu autorky, které odůvodňují přístup v kvalitativním paradigmatu a použití metody případové studie doktorandem (podle Jana Chrastiny). Byla si přitom vědoma omezení tohoto vysilacího přístupu, což však nijak nesnižuje jeho vědeckou spolehlivost, důvěryhodnost, a tím i kvalitu získaných dat. Tím spíše, že volba výzkumné metody byla přesná. Autorka hledala odpověď na otázku: Jak česká pobočka globální korporace projektuje koncepci vzdělávání, rozvoje a učení zaměstnanců? Na tomto místě bych rád upozornil na chybný, protože příliš technicky přeložený název její doktorské práce do polštiny. Nejedná se o školení zaměstnanců v nadnárodní obchodní organizaci (sic!), ale o "Vzdělávání zaměstnanců českého podniku globální korporace".

Při jejím čtení se mi zdálo, že je zbytečné formulovat vedlejší výzkumné otázky, které by celý výzkum směřovaly k ověření, do jaké míry je tento projekt konvergentní s klíčovými teoriemi vzdělávání dospělých a jak je srovnatelný s výsledky výzkumu zatím. Smysl by dávalo, kdyby se autorka rozhodla kvantitativní výzkum v ČR provádět ve všech korporacích stejnými diagnostickými nástroji. V případě kvalitativního výzkumu by očekávání potvrzení čehokoli mohlo být v tomto kontextu nesmyslné, protože záměrem bylo porovnat to, co je nesrovnatelné.

Doktorandka přitom podle metodických zdůvodnění chtěla ve výpovědích dotazovaných porovnávat pouze klíčové jevy (pojmy) pro vzdělávání, které by potvrzovaly či vyvracely postulované podmínky učení ve firmě v podmínkách krize, což byla epidemie Covid-19. To je dobře znázorněno na s. 90-92. Takový přístup tedy nevyklučuje kognitivní hodnotu vlastního výzkumu s polostrukturovaným rozhovorem, neboť byl veden v souladu s platnou metodikou, metodou případové studie (monografie instituce) a týkající se návrhu vzdělávacích procesů pro zaměstnance ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v Nižních Lhotách. Klíčové v této situaci bylo také dodržování etických norem v průběhu výzkumu z důvodu přístupu k osobním a ekonomickým údajům výše uvedené společnosti.

Průzkumný postup tedy hodnotím velmi vysoko, protože doktorandka se i přes krátký studijní cyklus postarala o pilotní část svých diagnóz (semistrukturovaný rozhovor), což dokazuje její vysokou badatelskou pečlivost. Ostatně pro všechny firmy to bylo extrémně těžké období epidemie Covid-19. Tento čas byl skvěle využit pro další dotaz evropské odborné literatury týkající se situace zaměstnanců v ekonomické sféře. Obohatila tak teoretické základy vlastní

diagnózy. Při provádění pilotních rozhovorů hledala ve výpovědích účastníků rozhovoru klíčové fenomény té doby, které by jí umožnily odpovědět na otázku: Jak se, podle zkušeností informantů, promítají Ekonomické a sociální změny do praxe vzdělávání dospělých ve firmách?" (str. 84).

Musím se přiznat, že i rešeršní část recenzované disertační práce jsem si přečetl s velkým uspokojením, protože odhaluje impulsy k nezbytným změnám v andragogice jako vědě, které jsou pro andragogiku jako vědu nesmírně důležité, i když je málokdo naznačuje respondentů (nejen v rámci pilotního projektu). Upozorňuji na neúčinnost dosavadních teorií pro krizovou situaci způsobenou epidemií a nutnost zohledňovat její podmínky a dopady při vzdělávání personálu. Podle mého názoru to, co se odhalilo před pandemií, která byla jakýmsi tabu, totiž: koncepční chaos, zastaralá didaktika dospělých či povědomí o bariérách neformálního učení ze strany zaměstnanců firem (str. 99). Jasně to ilustruje L. Honová na diagramu s pánvemi na váze, ukazující převahu negativů nad pozitivů (str. 100 a 105).

Hlavní části terénního výzkumu, který má rovněž etnopedagogický charakter, předchází analýza a charakteristika výzkumné oblasti a pro ni vybrané společnosti s přihlédnutím ke statistickým datům a jejím strategickým předpokladům (srov. v letech 2019-2021). Zohledněny byly také kulturní a pedagogické proměnné klíčové pro vzdělávání zaměstnanců. Zajímavé je, že zatímco polské společnosti hovoří o svém poslání a strategii rozvoje, v případě dotazované české společnosti Hyundai je filozofie zdůrazněna („Hyundai Motor Company vytvořila vlastní firemní filozofii založenou na filozofii a hodnotách, které ta společnost od samého počátku (...) 5 nových základních hodnot - zákazník, výzvy, spolupráce, lidé a globální. To jsou základní principy, které ve společnosti existovaly po celou dobu její historie, proto by se jimi měli řídit všichni zaměstnanci.“). Společnost Hyundai utratí 7 milionů ročně. českých korun na proces zkvalitňování svých zaměstnanců a také provádí vlastní průzkumy v oblasti potřeb a očekávání nejen zaměstnanců, ale především svých zákazníků.

Model kódování obsahu výpovědí, schematicky prezentovaný na s. 97, by se měl stát předmětem metodologického vzdělávání doktorandů, protože jen zřídka se ve výzkumných pracích v kvalitativním paradigmatu setkáme s tak vysokou mírou metodologické správnosti, jaká je prezentována. od L. Honové. Není pochyb o tom, že je to zásluha promotora, který má v této oblasti jako sociolog vynikající vědecké úspěchy. Vyplatí se toho využít a vydat tuto disertační práci nejen pro české publikum.

Shrnu-li celek předložené disertační práce, mohu jednoznačně konstatovat, že zákonné požadavky na doktorské disertační práce v Polsku byly splněny na velmi vysoké úrovni. O vědecké úrovni této práce nepochybuji. Doporučuji proto přihlášku Akademické radě DSW, aby umožnila doktorandce obhajobu a zároveň ji vybízím ke zveřejnění práce. Níže uvedené komentáře jsou redakčního a polemického charakteru, případně navrhuji další výzkum, ale v žádném případě nesnižují velmi vysoké hodnocení celé práce. Ve výzkumném řízení by to mohlo být obohaceno o pozorování hodin, školení, hodnocení jejich různých forem nebo rozhovory s pracovníky společnosti odpovědnými za zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců v různých obdobích jejich zaměstnání.

Zde jsou mé návrhy na opravy, které umožní vydání této práce v monografické podobě:

- 1) Webová adresa v poznámce pod čarou 77 na str. 45 je neadekvátní citovaným údajům. Týká se to portálu Eurostat a nikoli tabulky s údaji o celoživotním vzdělávání dospělých v různých zemích. Přesnost zdrojových dat je v tomto případě povinná, protože tabulka je citací.
- 2) Při analýze odpovědí na otázky mi chybí absolutní údaje, tedy údaje v procentech (str. 144-146, str. 159-163, str. 164)
- 3) V poznámkách pod čarou na str. 51-52, 54, 144 je t. zv. Česky překlep v názvu knihy ... Učíme se po cešlý život (?)
- 4) Stejně pojednání není třeba opakovat v poznámkách pod čarou, neboť postačí anotace „ibidem“ (s. 51, 56, 107-108 atd.).
- 5) Do přílohy mohl být doplněn úplný a vzorový záznam úryvku z průběhu rozhovoru (str. 84-87 nebo 93-95) a na příslušném místě pouze komentář.
- 6) Když autorka na s. 53 zmiňuje českou andragogickou literaturu, nepoužila polskou ani polskojazyčnou literaturu na toto téma v oblasti humanistického managementu, což by mělo platit, pokud by chtěla u nás vydat dílo .

KIEROWNIK
Katedry Teorii Wychowania
Wydział Nauk o Wychowaniu UL

prof. dr hab. Bogusław Śliwerski dr h.c. mult.