

## Posudek oponenta práce

ODVÁRKO, Daniel. *Motivace manažerů k profesnímu vzdělávání*. Praha, 2021. 56 s., 1 příloha. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce: PhDr. Tomáš Langer.

### 1. Obsah a struktura práce

Posuzovaná bakalářská práce má rozsah pouhých 41 textových stran výkladu a je rozdělena do šesti samostatných kapitol, Úvodu a Závěru. Text je rovněž doplněn jednou přílohou. Zvolené téma lze hodnotit jako specifické a nepříliš zpracované, zároveň však aktuální a zcela odpovídající odborné profilaci katedry.

Ačkoli je Úvod práce pojat výrazně minimalisticky, obsahuje většinu požadovaných údajů. Postrádám nicméně shrnutí dosavadního zpracování problematiky či zamyšlení nad výchozími zdroji. Výklad jako celek je nejen poměrně stručný, ale zároveň i nepříliš logicky strukturovaný. Problém vidím v celkové homogenitě výkladu, kdy především úvodní teoretické kapitoly nejsou dostatečně konvergentně propojeny a netvoří jednotný celek (podrobněji níže).

### 2. Odborná úroveň

Výchozí téma je poměrně náročné, nedostatečně rozpracované a autorem bohužel ne zcela ideálně uchopené. Celková podoba textu je výrazně determinována tím, že zvolená oblast je velmi komplexní a v zásadě není možné ji na poměrně omezeném prostoru dostačujícím způsobem analyzovat. Např. pouze oblasti motivace, kompetencí či vzdělávání manažerů volného času by si zasloužily samostatné zpracování. V rámci výkladu jsou navíc nelogicky zařazena témata, jejich souvislost s ústřední problematikou je spíše zprostředkovaná (např. celoživotní učení, vzdělávání dospělých, kompetence aj.) a jejich přítomnost proto vysoce diskutabilní. Jakou roli má např. zařazení samostatné subkapitoly věnované metodám vzdělávání, když v rámci empirického šetření není s touto oblastí nadále pracováno? Naopak v průběhu šetření akcentovaný kontext osobnosti lektora není ve struktuře výkladu vůbec reflektován.

Práce tak vykazuje ambici dotknout se celé řady problémů, čímž zákonitě nabývá tezovitého charakteru a některá stěžejní témata (nejen ta výše uvedená) nejsou dostatečně vytěžena. V některých případech (např. kapitola 1.2, ale i jinde) tato úspornost zpracování již překračuje hranice možné tolerance. Autor navíc při zpracování nejen těchto témat postupuje vysoce výběrově (to se týká i práce s výchozí literaturou) a nemá ambici zachytit jednotlivé kontexty v celé jejich komplexnosti. V rozsahu jediné kapitoly (tj. několika odstavců) je často rozpracováno mnoho zásadních kontextů, bez reálné možnosti (a většinou i snahy) je relevantně rozvést. Většina popisovaných dílčích celků je tak spíše načrtnuta bez snahy o hlubší analýzu. Jmenovat lze např. problematiku kompetencí, celoživotního učení, vzdělávání zaměstnanců, motivace ke vzdělávání a mnoho jiných. Převažující tezovitost výkladu je tak typickým znakem posuzované bakalářské práce, často na úkor srozumitelnosti a přesnosti obsahu (Jako příklad lze uvést logicky nesmyslnou větu na straně 21: „Oproti profesnímu vzdělávání probíhá další profesní vzdělávání v podobě neformálního a informálního učení.“). Opravdu rovněž platí tvrzení, že vzdělávání pomocí metod brainstorming nebo hraní rolí je podobné „vzdělávání ve škole“ (viz strana 23)?

Explicitně je výše uvedený přístup zřetelný u vymezení základní terminologie, kdy v případě některých pojmů postrádám přesnou, a především konsensuální definici. Autor např. již od začátku spojuje vzdělávání zaměstnanců pouze s oblastí profesního či dalšího profesního vzdělávání (viz například strana 21), ačkoli rozvoj pracovní síly může být realizován i prostřednictvím občanského či zájmového vzdělávání. Nejasněn je vzájemný vztah pojmů vzdělávání, trénink nebo školení, příp. motivace a stimul apod. U metod vzdělávání se autor omezuje na jedinou kategorizaci z mnoha možných, aniž by svůj postup jakýmkoli způsobem obhájil. Vybrané metody jsou opět spíše stručně popsány, bez zjevné snahy o odstup. Je možné např. e-learning nebo 360° považovat za standardní metody vzdělávání? Na to existují v didaktické literatuře různé názory, které však nejsou v práci odpovídajícím způsobem reflektovány.

V kapitole věnované konceptu celoživotního učení absentuje základní vymezení cílů a ideových východisek tohoto konceptu, výklad se více méně omezuje pouze na představení některých strategických dokumentů, jejichž výběr rovněž není odpovídajícím způsobem zdůvodněn (název jednoho z nich, Memorandum o celoživotním učení, je navíc uveden nesprávně, a to i v jeho originální podobě). Co je ovšem překvapující, v rámci struktury zcela absentuje samostatná kapitola věnovaná vzdělávání manažerů, ačkoli se jedná o jedno z ústředních témat celé práce. Podobné je to s problematikou motivace dospělých ke vzdělávání, kdy v textu není zařazeno odpovídající teoretické zakotvení tohoto – z hlediska zacílení práce zásadního – tématu. Postrádám rovněž zmínku o konceptu učící se organizace nebo knowledge managementu, relevantní zpracování typů a cílů podnikového vzdělávání aj. Zcela nedostatečně je charakterizována i profilová skupina manažerů. Ústřední téma celé práce, tj. motivace manažerů ke vzdělávání, je potom zpracováno o rozsahu zhruba jediné strany!

Nejen v tomto případě měl autor také vycházet spíše z primárních zdrojů než ze sekundárních obecně zaměřených materiálů. Explicitní je to např. v kapitole věnované managementu nebo motivaci ke vzdělávání. Výraznou slabinou je i nedostatek konkrétních údajů, které by doplnily prezentované teze. Ačkoli cílová skupina manažerů nebývá obvykle explicitně zahrnuta v rámci realizovaných studií, přesto by bylo možno z řady dostupných šetření (např. AES, LFS, studie FDV a především CVTS) abstrahovat mnoho konkrétních dat, která by vhodně doplnila obecně zaměřený a výrazně deskriptivní výklad.

Bohužel, výrazné nedostatky vykazuje i původní empirické šetření (kapitoly 4 až 6). Diskutabilní je např. jeho zacílení, které není relevantně a jednoznačně formulováno. Mají být např. zkoumány důvody vzdělávání nebo motivační faktory? V tomto případě se rozhodně nejedná o synonyma. Respondenti nejsou odpovídajícím způsobem charakterizováni, což oslabuje možnost relevantní analýzy získaných odpovědí. Mimo pozornost se ocitá i vzájemný vztah autora s respondenty (v Úvodu je naznačen zaměstnanecký poměr), který ovšem může výrazně determinovat validitu výstupů. Kapitola nazvaná „Analýza a interpretace dat výzkumného šetření“ se více méně omezuje na prostou deskripci a závěrečná diskuse o rozsahu jediné strany tento dojem zmařené příležitosti pouze potvrzuje. Autorovi sice nelze upřít snahu o propojení výstupů šetření s úvodními pasážemi teoretického charakteru, činí tak bohužel naprosto nedostatečným způsobem. Absentují rovněž např. závěrečná doporučení či zamyšlení na možnými slabiny realizovaného šetření.

### 3. Práce s literaturou

V Soupisu bibliografických citací je uvedeno průměrných 53 zdrojů, z toho pouze 6 cizojazyčných. Jedná se o pestrý výběr literatury proměnlivého zaměření a úrovně, v rámci kterého převažují spíše sekundární tituly přehledového charakteru. Ačkoli to zběžný pohled na Soupis bibliografických citací nenaznačuje, autor při zpracování tématu využíval cizojazyčnou literaturu a primární prameny výrazně redukovat. Výchozí zdroje jsou uváděny poměrně pečlivě a v rámci celého textu je s nimi řádně nakládáno. Identifikovat lze nicméně občasnou nekompatibilitu podoby jednotlivých titulů (např. Koontz, Weihrich). Všechna ISBN by měla respektovat evropskou formu (tj. 978-...). Odpovídající zdroje by měly být využívány a citovány i při popisu zkoumané organizace (s. 36), což se bohužel neděje. Pokud má zdroj více editorů, je třeba uvádět zkratku „eds.“, nikoli jednotné číslo „ed.“.

### 4. Grafické zpracování

Z hlediska grafické úpravy je práce vypracována poměrně přehledně a zodpovědně, bez výraznějších pochybení. Studenti byli nicméně v rámci seminářů upozorňováni na skutečnost, že není vhodné uvádět osamocené subkapitoly (zde viz kapitola 3.2.1). Odkazy v textu by měly být uváděny před tečkou ukončující větu, přičemž toto pravidlo není vždy dodržováno. Reprodukované obrázky pak postrádají názvy.

### 5. Jazyková úroveň

Posuzovaná diplomová práce vykazuje odpovídající stylistikou i gramatickou úroveň a použitý jazyk lze označit za čtivý a kultivovaný.

### 6. Podněty k rozpravě

- a) Jak by bylo možné exaktně vymezit vzájemný vztah profesního a dalšího profesního vzdělávání?
- b) V čem je zkoumaná organizace specifická a jaké lze identifikovat její nejvýznamnější odlišnosti od reality vzdělávání zaměstnanců zachycené v dostupných výzkumech a studiích?

### 7. Závěrečné hodnocení práce

Z celé práce jsem získal dojem, že při zpracování tématu zůstal autor výrazně na povrchu problému a nevyužil příležitosti k hlubší analýze. Negativním rysem práce je její převažující deskriptivní charakter a nekomplexní zpracování některých témat. Problémem jsou rovněž nedostatky ve vnitřní provázanosti a struktuře textu, jakož i ve zpracování empirického šetření. Ačkoli posuzovaný text přináší řadu zajímavých informací a relevantních podnětů, domnívám se, že celkový výsledek je – i přes evidentní množství vložené práce – výrazně determinován řadou zásadních pochybení. Očekávání vycházející z názvu a zaměření práce nebylo, dle mého názoru, naplněno. Z těchto důvodů práci k obhajobě **nedoporučuji**.

V Praze dne 31. srpna 2021

PhDr. Michal Šerák, Ph.D.