

Univerzita Karlova v Praze – Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení

Doktorské studium

Posudek oponenta

Mgr. Veronika Langrová:

Rozvoj zaměstnanců metodou koučování se zohledněním problematiky kvality

Disertační práce Mgr. Langrové sestává ze čtyř textových kapitol, ve kterých se autorka postupně snaží vyložit základní pojmy týkající se problematiky podnikového (firemního) vzdělávání a zjišťování jeho kvality (měření efektivity); o uvedení problematiky koučování do teoretických souvislostí a následně pak o vymezení hlavních oblastí využití metody koučování v praxi podnikového vzdělávání (spíše rozvoje) a vyhodnocení efektivity použití metody koučování na třech kazuistikách. Práce svým obsahem, rozsahem i formou splňuje požadavky na uvedený typ úkolu a také po jazykové stránce k ní nemám vážnější výhrady – je psána kultivovaným jazykem a ctí zásady vědecké práce.

V první, teoreticky pojaté kapitole se po mém soudu podařilo Mgr. Langrové systemizovat současný pohled na vztah mezi pojmy (další profesní, podnikové) vzdělávání, rozvoj a učení a zreflektovat trendy v uvedené oblasti. K tomu využila nejen studia pramenů, ale především svoji praktickou zkušenost z řízení lidských zdrojů. Díky tomu jsou v textu uvedeny také hlavní trendy podnikového vzdělávání (nebo jak sama autorka uvádí vzdělávání v organizacích), kterými jsou: přenesení důrazů ze vzdělávání a „tréninků“ na rozvoj silných stránek pracovníků, odpovědnosti za vlastní rozvoj také na zaměstnance a zdůraznění praktických metod rozvoje. Tím si Mgr. Langrová vytvořila solidní teoretický základ pro dále zpracovanou tematickou oblast, která tvoří vlastní jádro a zároveň nejpodstatnější část její práce – totiž přímo v názvu uvedenou metodu koučování (2.-4. kapitola práce).

Hledisko kvality (ve vzdělávání), rovněž uvedené v názvu práce, by samo vydalo na disertační práci. V posuzovaném textu je vymezeno jen stručně v subkapitole 1.2 a dále je mu pozornost věnována průběžně v kontextu metody koučování, která je v současnosti považována za jednu z nejefektivnějších praktických metod rozvoje. Mgr. Langrová ve své práci poukázala na většinu „bolavých míst“ měření efektivity, respektive zjišťování kvality podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. K těm patří například samotné vymezení pojmu kvalita (anebo jakost?) ve vzdělávání, nalézání kritérií pro její měření, respektive standardů, podle kterých by bylo možné kvalitu vzdělávání (cílů, obsahů anebo metod kurzů, lektorů...?) certifikovat atd. Tím vlastně poukázala také na časté a průběžné směšování pojmů kvalita („per se“ vzhledem k určitému standardu) a efektivita (úspěšné používání naučeného v praxi) vzdělávání.

Autorka se zde rovněž správně zmiňuje o snaze mnohých vzdělávacích institucí prokázat kvalitu jimi poskytovaného vzdělávání certifikáty na straně jedné a zaměřením zákazníků spíše na osobní zkušenost (rozumí se pozitivní) a důvěryhodné reference o vzdělávací instituci, jejích lektorech a nabízených kurzech. Problematické je ovšem samo zaměřením na zákazníka jako hlavního posuzovatele kvality vzdělávání – není totiž zcela jednoznačné, ve vztahu ke kterému ze „zákazníků“ se má kvalita zjišťovat a jakým způsobem. Autorka v práci uvádí například systém TQM, který – zejména v modifikaci EFQM – je skutečně jednou z možností, jak zajistit „standardizaci“ kvality, a dále na normy ISO, používané i pro oblast podnikového vzdělávání. Přivítala bych, pokud by Mgr. Langrová v rozpravě nad prací uvedla své praktické zkušenosti s uvedenými standardy a srovnala četnost jejich užívání a jejich vhodnost (účelnost, efektivitu, nebo kvalitu?) ve srovnání například s britským standardem Investors in People, metodikou balanced scorecard a také například s měřením efektivity vzdělávání v koncepci integrovaného řízení lidských zdrojů (řízení podle kompetencí).

Místo detailního posuzování následujících kapitol, je v tuto chvíli možno odkázat na hlavní cíl práce, totiž: „představit koučování jako jednu z cest rozvoje a nabídnout ucelený pohled na tuto metodu...“. Tento cíl je blíže specifikován na s. 11-12 předložené disertační práce ve třech dílčích cílech. Zůstanu-li pouze u cíle hlavního, domnívám se, že se jej doktorandce podařilo s úspěchem naplnit. Využila k tomu mnohé z nemnoha teoretických pramenů a především svoji několikaletou praktickou zkušenost, ať už z pozice „zadavatele“ či „zákazníka“, nebo také z pozice „poskytovatele rozvoje“, totiž kouče. Budiž autorce řečeno ke cti, že nepodléhá v současnosti dosti módnímu názoru, že koučování je právě onou „METODOU“, která přinese skokový nárůst efektivity a kvality rozvoje. Jedním z limitů takového hodnocení by bylo právě nedostatečné teoretické zázemí a vyhodnocení úspěšnosti metody v dlouhodobější perspektivě a dále také spíše (i když zdaleka ne výhradně) individuální působení na úzce vymezenou skupinu řídicích zaměstnanců.

Z textu práce je jasně patrná snaha autorky o nalezení co nejobektivnějšího pohledu na zkoumanou problematiku, se všemi přednostmi, ale také limity, které volba tématu přináší a z nichž některé byly uvedeny v posudku. Z mnoha otázek, vztahujících se k problematice koučování jako metody rozvoje, jsem pro tento posudek a následně pro rozpravu nad prací zvolila jen několik, jež si sama poměrně často kladu:


- Jak lze fakticky odlišit vliv koučování a dalších nástrojů rozvoje a možností učení právě ve vztahu ke kvalitě výsledku – totiž použití „naučeného v praxi“?
- A je opravdu aplikace naučeného tím správným měřítkem kvality (nikoli efektivity) podnikového vzdělávání / vzdělávání v organizacích?
- Nemůže se stát, že se změnou strategické orientace firem (obecněji organizací) bude třeba celý proces – obvykle poměrně zdrojově náročný – opakovat?
- Jaké trendy – kromě v práci uvedených východisek – dále určují změny, ke kterým v organizacích a rozvoji jejich pracovníků dochází?
- A jak tyto trendy ovlivňují (určují?) hledisko kvality poskytovaného vzdělávání a příležitosti k rozvoji a učení pracovníků?

Závěr:

Předložená disertační práce pojednává o vysoce relevantním tématu, které však lze jen obtížně pojmut v jeho komplexnosti, a to nejenom vzhledem k formálním požadavkům kladeným na uvedený typ úkolu. Mgr. Langrová v textu prokázala nejen svoji schopnost systemizovat a strukturovat dostupné teoretické zdroje, ale také schopnost reflektovat vlastní praktickou zkušenost v oblasti řízení lidských zdrojů. Zároveň však odhalila mnohé nedořešené a obtížně řešitelné problémy a úkoly rozvoje lidí v organizacích a obecněji problematiska místa (dalšího) profesního vzdělávání.

Široký záběr práce naznačený v 1. kapitole autorka následně zúžila (možná až příliš) na metodu koučování. I přes tuto nijak ostře vyhraněnou výhradu a některé dílčí připomínky uvedené již dříve v textu posudku se domnívám, že posuzovaný text splňuje nároky na uvedený typ úkolu, a proto ho doporučuji k obhajobě, jejíž součástí bude – jak doufám – také zodpovězení přinejmenším některých, v tomto posudku obsažených dotazů. Nebo alespoň přiblížení se k odpovědím...

V Praze 30.4.2008


PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.