

OPONENTSKÝ POSUDEK DIPLOMOVÉ PRÁCE
„Motivace pracovníků DDM z hlediska motivačních teorií“
Katedra etiky, psychologie a charitativní práce

Autor práce: Bc. Pavlína Dutková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

Posudek vypracoval: Dr. Daniel D. Novotný, Ph.D.

Práce se zabývá motivací pracovníků Domovů dětí a mládeže (DDM). Z názvu práce („Motivace pracovníků DDM z hlediska motivačních teorií“) by čtenář očekával, že toto téma bude zkoumáno na širokém a reprezentativním vzorku DDM v ČR a že se tak bude dít prizmatem současného výzkumu lidské motivace v psychologii a dalších vědách. Takto široce a ambiciózně pojatý cíl nicméně naplněn není a z tohoto hlediska by bylo možno práci považovat za nedostatečnou. Je ovšem třeba vzít v úvahu, že nepoměr mezi plánovanými a uskutečněnými cíli je častým a snadno přehlédnutelným problémem výzkumných projektů. Tento problém je někdy možné odstranit poměrně snadno, např. vhodnější volbou názvu práce a přesnějšími formulacemi v úvodu a závěru. Z formálního i obsahového hlediska považuji práci jinak za poměrně zdařilou, autorka se vyjadřuje jasně, data získaná pomocí dotazníků a rozhovorů jsou pečlivě zpracovaná. Práci proto navrhuji hodnotit, v závislosti na úspěchu při obhajobě, jako dobrou až velmi dobrou.

V následující části posudku rozvedu a zdůvodním svůj názor. Nejprve uvedu obecné připomínky, poté zmíním některé jednotlivosti a v závěru uvedu námět k diskusi.

Obecné kritické připomínky

(1) Navzdory deklarovanému názvu práce se jedná o *případovou studii*: Autorka se zabývá DDM Prachatice, spolu s odloučenými pracovišti DDM Vimperk, Netolice a Volary. Tato skutečnost nebyla v práci vzata v úvahu - např. na str. 34 jsou formulovány obecné teze, týkající se DDM a pedagogů voleného času jako takových.

(2) Autorka dělí svou práci na dvě části: (I) Literární přehled a (II) Metodika. Názvy částí nejsou vhodně zvolené. V první části totiž autorka podává *přehled odborné literatury* k tématům: pojem motivace, motivační teorie, neziskové organizace a DDM. Tato část by se tedy měla jmenovat spíše „Motivace v současné odborné literatuře“, přičemž by bylo i vhodné specifikovat v jakém oboru či tradici se vlastně autorka pohybuje (psychologie, sociální psychologie, teorie managementu, atd.). V druhé části se autorka zabývá nikoli metodikou, ale prezentuje svůj vlastní výzkum DDM Prachatice s jeho odloučenými pracovišti.

(3) V kapitole 1.1. se autorka zabývá motivací. Jedná se o kompilační přehled různých názorů na pojem motivace (Průcha, Vágnerová, Švingalová, Nakonečný atd.). Autorka se nepokouší o kritické zhodnocení těchto názorů a nějakou vlastní syntézu. Do této kapitoly je neorganicky vsunut i přehled různých hodnotových orientací (Khelerová). Navíc vlastně většina z informací, které jsou zde uvedeny, nejsou přímo využity v dalších částech práce.

(4) V kapitole 1.2. se autorka zabývá teoriemi motivace, přičemž stěžejní je pro ni teorie Abrahama Maslowa (1908-1970). Tuto teorii (spolu s teoriemi Herzbergera a McGregora) dále vhodně využívá k sestavení dotazníků pro svůj terénní výzkum (příloha I). Vzhledem k ústřednímu významu, který pro autorku představuje Maslowova teorie, je politováníhodné, že se této teorii nevěnuje podrobněji, že neuvádí známou grafickou reprezentaci Maslowovy pyramidy, že nečerpá přímo z Maslowových děl, že se nevěnuje kritické recepci této teorie. V současnosti se např. rozvíjí hnutí pozitivní psychologie (Martin Seligman), přičemž psychologové motivaci za šedesát let, které uplynuly od publikace *Motivation and Personality* (1954), jistě prozkoumali daleko hlubším a podrobnějším způsobem než tak učinil Maslow ve své průkopnické práci (jejíž vzdálené kořeny lze vysledovat až k Aristotelově *Etice Nikomachově*). O těchto novějších výzkumech autorka mlčí. Na str. 21 dokonce tvrdí: „Přestože

✓
platnost Maslowovy teorie nebyla dosud potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána.“ Proč by měla být tato teorie uznávána bez nějaké evidence? Odkud čerpá autorka svou znalost o tom, že je tato teorie „všeobecně uznávána“?

(5) Zatímco Maslowově teorii autorka věnuje neúměrně malou pozornost, některým dalším teoriím se autorka věnuje, aniž by musela: Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův model očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny, Skinnerova teorie pozitivního posílení, McClellandova teorie. Žádnou z těchto teorií autorka dále nevyužívá ani nediskutuje. Jejich výčet působí nahodilým dojmem, navíc se zde mísí tradice kognitivní a behavioristická psychologie, některé teorie snad zapadají i do ekonomie. Výčet je dokonce zakončen tím, co nelze považovat za teorii v relevantním vědeckém smyslu slova – „teorie cukru a biče“ a „speciální motivační techniky ... peníze“.

(6) Na str. 34 autorka formuluje dvě hypotézy – tyto hypotézy jsou, jak jsem již uvedl výše, obecně formulované, což je pro případovou studii nemístné. Dalším z problémů je arbitrárnost těchto hypotéz. Hypotéza I tvrdí, že externí pracovníci jsou v DDM demotivováni ke své práci, zatímco hypotéza II tvrdí, že pedagogové volného času jsou motivováni. Proč? Na základě čeho autorka své hypotézy formulovala? (Srv. str. 53 „První hypotéza je vyvrácena“)

(7) Na str. 39 autorka předkládá výsledky svého výzkumu nejprve u externích pracovníků, aniž čtenáře informuje o tom, že se zde jedná o externí pracovníky. K výsledkům výzkumu u interních pracovníků (pedagogů volného času) autorka přechází taktéž bez varování. Navíc je matoucí, že výzkum u interních pracovníků (pedagogů volného času) není graficky zpracován.

(8) Jedním z nejpřekvapivějších výsledků autorčina výzkumu je to, že externí pracovníci nevidí ve své práci možnost osobního růstu (otázka č. 12, str. 43, str. 50; srv. rozhovory str. 60) Tento výsledek by zasloužil zdůraznění a rozsáhlou diskusi. Autorka jej naneštěstí pouze jaksi mimochodem zmiňuje a nechává zapadnout. Na str. 65 jakoby dokonce na tento výsledek zapomněla: „Těmito potřebami jsou ... možnost osobního růstu ... z výzkumu vyplývá, že u 86% pracovníků DDM ... jsou ... tyto potřeby uspokojovány“; srv. dále str. 68 nahoře).

Další připomínky

Kapitolky 1.3. (Neziskové organizace) a 1.4. (Domovy dětí a mládeže) jsou v práci nadbytečné, jejich obsah není pro naplnění výzkumného cíle nijak relevantní.

S. 21 „Základní životní potřeby můžeme také nazvat jako potřeby existenční, umožňující holé přežití. Patří sem především: vzduch, jídlo, pití, spánek, teplo, světlo, možnost sexuálního uspokojení“ Je sexuální uspokojení nutné k holému přežití?

S. 24 „Další teorií, která navazuje na Maslowovu hierarchii teorie potřeb, je Herzbergerova dvoufaktorová teorie.“ Jak tato teorie navazuje na Maslowovu teorii?

S. 25 „Sama existence demotivátorů pracovníky ... nemotivuje.“ Samozřejmě – demotivátory totiž přeci *snižují* motivují. Jedná se o překlep?

s. 33 Písmo je zobrazeno modře.

K diskusi:

Autorka dospívá k zjištění, že jak externí pracovníci, tak pedagogové volného času (interní pracovníci) jsou se svou prací v DDM spokojeni (viz např. str. 48). Přesto přinejmenším externí pracovníci nevidí ve své práci možnost osobního růstu (str. 43, str. 50) a za svou práci se necítí vhodně ohodnoceni (s. 46). Jak vysvětlit tento paradox? Jaké důsledky má tento výsledek pro teorii motivace?