

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Využití principů Montessori při rozvoji a vzdělávání
zaměstnanců

Montessori Principles for Developing and Training
Employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

ORSÁGOVÁ



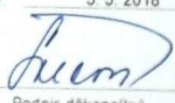
KAMILA

2018

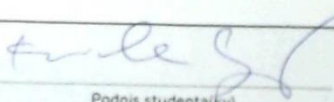
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení	Orságová	Jméno	Kamila	Osobní číslo	460846
Fakulta/ústav	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávací katedra/ústav	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program	Ekonomika a management				
Studijní obor	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce	Užití principů Montessori při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců				
Název bakalářské práce anglicky	Montessori Principles for Developing and Training Employees				
Pokyny pro vypracování	CÍL: Cílem práce je vytvořit návrh aplikace Montessori principů pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve firmách. PŘÍNOS: Očekávaným přínosem práce je obohacení metod rozvoje zaměstnanců OSNOVA: 1 Úvod, 2 Teoretická část - o Marii Montessori, principy Montessori metody, aplikace metody u dospělých, 3 Praktická část - metodika v praxi, vyhodnocení výsledků, vytvoření modelu pro zaměstnance 4 Závěr				
Seznam doporučené literatury	RYDL, K. Principy a pojmy pedagogiky Marie Montessori. Praha: Public History, 1999. LALOUX, F. Budoucnost organizací. Praha: PeopleComm, 2016. BOLDRINI, F., BRACCHINI, M. R. Montessori Method to motivate adults. EU: Fondazione Montesca Edizioni, 2015. HAINSTOCK, E. G. Metoda Montessori a jak ji učit doma. školní léta. Praha: Pragma, 1999.				
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MUVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií				
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce					
Datum zadání bakalářské práce	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce	5. 5. 2018		
Platnost zadání bakalářské práce	31. 8. 2019				
Podpis vedoucí(ho) práce		Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry		Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání	5. 4. 2018	Podpis studenta(ky)	
-----------------------	------------	---------------------	---

ORSÁGOVÁ, Kamila. *Využití principů Montessori při rozvoji zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za trpělivost, rady a veškerou pomoc při tvorbě této práce. Dále děkuji vedoucím oddělení firmy, ve které jsem měla možnost tvořit praktickou část této práce. Za podporu a materiály děkuji rodičům.

Abstrakt

Cílem práce je vytvořit návrh aplikace Montessori principů pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve firmách. Očekávaným přínosem práce bude obohacení metod rozvoje zaměstnanců v konkrétní firmě. V teoretické části jsou představeny základní principy Montessori a užití těchto principů v zahraničních firmách. Výsledkem praktické části je teoretický model, jenž popisuje podmínky, které využívají principů Montessori i možností firmy. K tomuto jsou využity interní informace ohledně vzdělávání z HR oddělení podniku a rozbor názorů zaměstnanců pomocí dotazníku.

Klíčová slova

Montessori principy, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, teoretický model, moderní metody vzdělávání, Maria Montessori, dotazník

Abstract

The aim of this work is to create an application scheme of Montessori principles for training and developing employees. The anticipated contribution of this work is to enrich the methods of developing employees. In the theoretical part there are introduced basic Montessori principles and the usage of these principles in foreign companies. The result of the practical part is a theoretical model that describes conditions which are using use the Montessori principles and abilities of the company. The intern information from HR department and analysis of opinion poll in this company via questionnaire was used to create this model.

Key words

Montessori principles, developing employees, training employees, theoretical model, modern methods of development, Maria Montessori, questionnaire

Obsah

1	O MARIÍ MONTESSORI A JEJÍ METODĚ	7
2	PRINCIPY METODY MONTESSORI	8
2.1	Prostředí	9
2.2	Samostatnost a disciplína	11
2.3	Princip vedení a pojetí chyby	14
3	MONTESSORI PRINCIPY U DOSPĚLÝCH	16
3.1	Principy a postupy podle Boldrinioho	16
3.2	Příklad metody v praxi a výsledky	22
4	VYUŽITÍ PŘÍSTUPU VE FIRMÁCH PODLE LALOUXE	23
5	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ OMEGA	26
6	CÍL A HYPOTÉZA VÝZKUMU	28
7	POUŽITÉ METODY VÝZKUMU	28
8	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	29
9	ZÁVĚR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	33
10	MONTESSORI MODEL PRO FIRMU OMEGA	33
10.1	Prostředí	34
10.2	Lektor	35
10.3	Aktivity	36
10.4	Shrnutí modelu pro IT oddělení	37
	Závěr	39
	Přílohy	40

Vzor dotazníku	40
Obrázkové přílohy	43
Seznam použité literatury	47
Evidence výpůjček.....	49

Úvod

Vzdělávání zaměstnanců je jedním z klíčových nástrojů pro rozvoj firmy. Proto by mělo být uzpůsobeno potřebám a možnostem zaměstnanců. Rozvoj techniky nám nabízí interaktivní pomůcky a zlepšuje tak kvalitu kurzů. Díky moderním přístupům si jsou zaměstnanci schopni lépe osvojit nové znalosti a zapamatovat si potřebné informace. Tímto se rozšiřuje znalostní kapitál firmy a mimo jiné se může zvýšit i loajalita zaměstnanců.

Práce shrnuje základní principy Montessori, které jsou využitelné i pro firemní prostředí. Využívá činnosti již aplikovaných metod Montessori pro dospělé, které se užívají a rozvíjejí v některých zahraničních firmách nebo projektech.

V praktické části jsou zkoumány preference zaměstnanců IT oddělení firmy, která si nepřála být jmenována. Pro účely této práce jsem pro tento podnik zvolila fiktivní název Omega. Byly mi poskytnuty interní informace z HR oddělení popisující možnosti vzdělávání zaměstnanců. Tyto informace jsou důležité pro závěrečné vytvoření teoretického modelu, který by měl rozvíjet metody vzdělávání, zvýšit úspěšnost absolvovaných kurzů a zároveň i vylepšit sociální vztahy mezi pracovníky. Oddělení rovněž projevilo zájem o výsledky tohoto modelu.

Názory zaměstnanců budou zjišťovány pomocí dotazníků. Jsou zde voleny jak otevřené otázky, tak otázky se škálami odpovědí od 1 do 5 (hodnocení jako ve škole). Dotazník se skládá ze dvou částí. První se zabývá vztahem zaměstnanců ke vzdělávání a k moderním přístupům, které mohou být užity, druhá zkoumá prostředí firmy a vztahy mezi zaměstnanci.

Výsledný model se skládá ze tří částí, které jsou při vedení kurzů nejdůležitější. Tyto části se zabývají osobností lektora, vhodným prostředím a aktivitami doporučenými pro vzdělávání.

TEORETICKÁ ČÁST

1 O MARIÍ MONTESSORI A JEJÍ METODĚ

Maria Montessori žila v letech 1870 až 1952 a byla první ženou v Itálii, která úspěšně vystudovala medicínu. Již během studia prokázala velkou píli a talent navzdory nesnadným podmínkám, se kterými se ženy v té době musely potýkat. V roce 1897 začala pracovat na psychiatrické klinice v Římě společně s Giusseppe Montessanem. Na této klinice zpozorovala, že chybějící smyslová stimulace dětí přispívá k jejich deprivacím. Proto začala studovat mimo jiné autory Itarda¹ a Séguina, kteří se zabývali rozvojem vzdělávací techniky pomocí smyslů. Myšlenka sociální reformy skrz vzdělávání ji neopustila a spolu s Giusseppe Montessanem se stala ředitelkou školy pro duševně postižené² (Asociace Montessori, 2004).

Tato škola umožnila teorie o rozvoji dětí uvést v praxi. Díky znalostem svých předchůdců byla schopna vylepšit pomůcky pro děti (barevné počítadlo, dřevěné destičky s geometrickými tvary, karty, mapky atd.). Využití různých materiálů pomáhá ozřejmit koncepce, které ze začátku nemusely být dítěti jasné. Díky pomůckám je schopno vidět základní myšlenky, a dokonce objevovat nové. Namísto učení se z paměti si dítě fakta osvěží opakováním. Práci s pomůckami se zároveň naučí, co znamená probíraná látka včetně operativních znalostí (Elizabeth Hainstock, 1999, s. 19).

V roce 1907 se Marii naskytla příležitost pracovat s dětmi bez postižení a nechala založit tzv. Casa dei Bambini.³ Vymýšlela nové pomůcky a aktivity, které vzbuzovaly zájem dětí, a využívala jejich touhu po tom vzdělávat se samy. To znamenalo velký úspěch a některé děti se již například v pěti letech naučily číst a psát. Začala pořádat školení a její přístup zaznamenal celosvětový ohlas. Ani nástup fašismu nebyl schopen tuto pokrokovou metodu zastavit a Maria ovlivnila svými přednáškami celý svět. Rozvoj, nový přístup a důraz na dítě jako jednotlivce byly základními principy

¹ Zpráva o Viktorovi z Aveyronu

² Ortofrenické školy

³ Přeloženo: dětský dům

Montessori vzdělávání. Dodnes přibývá institucí, jež podporují tuto nekonvenční, ale přesto velmi úspěšnou metodu. Úspěch tohoto přístupu zaznamenal i americký deník The Guardian v roce 2006, kdy vydal článek, který srovnává výrazně lepší výsledky žáků studujících v Montessori školách s konvenčními školami. Rozdíl byl zaznamenán ve čtení, matematice, a nejvíce pak v sociálním citění. Toto bylo navíc obohaceno o mnohem větší motivaci a chuť poznávat. Žáci samovolně zkoušeli nové věci i přístupy a prohlubovali si tak znalosti v tom, co je zajímalo, a navíc i bavilo (Asociace Montessori, 2004).

Ačkoliv Maria Montessori se věnovala rozvoji dětí, rozvoj firem ve 21. století jasně poukazuje na to, že teorie podpory, motivace, team-buildingu i vzájemné kooperace je velmi aktuální i v životě dospělých. Koučové, lídři i manažeři začínají čím dál více využívat metody podpory u svých zaměstnanců, aby dosáhli lepších výsledků firmy. Tyto výsledky jsou ovlivněny nejen přístupem, ale jak nám Montessori školy naznačují, i prostorem a věcmi okolo nás.

V roce 2014 Frederick Laloux, lídr pro rozvoj organizací, zkoumal self-management v souvislosti s Montessori principy. Zjistil, že FAVI, francouzská firma zabývající se výrobou převodovek, vyměnila klasickou příkazovou strukturu za takovou, která se zakládá na důvěře zaměstnanců v jejich schopnost vést, podílet se a přispívat. A výsledek? FAVI je jediným výrobcem převodovek v Evropě s padesátiprocentním podílem na trhu díky kvalitě a rychlosti dodání (Livio, 2016).

2 PRINCIPY METODY MONTESSORI

„Protože lidská duše není živena chlebem, nýbrž duševní velikostí, protože inteligence roste věděním, vůle spontánní aktivitou, musíme dítěti, aby bylo zdravé, dát, co potřebuje: zážitky, zkušenosti a vědomosti, příležitost k rozvíjení vlastní aktivity. Dítě chce rozumět, růst a vyvíjet se. Z toho vyplývá, abychom se nesnažili jeho život stále řídit, ale dát mu příležitost rozvíjet svůj charakter a mysl, čímž ho vyučujeme tím nejlepším způsobem. Nebude potom zaostávat ani ve vědomostech. Pak mu nebude scházet ani krása a zdravé tělo, protože tělo je živeno nejen chlebem, ale i spokojeností srdce“ (Rýdl, 1999, s. 9).

Citace uvedená výše je shrnutím důvodů, proč je důležité vzdělávat dítě pomocí vlastní aktivity. Avšak zamyslíme-li se nad výsledkem, stejného cíle si přejeme dosáhnout i u zaměstnanců. Motivovaní a zdraví lidé, kteří mají zájem se rozvíjet – to by mělo být cílem každé moderní firmy dbající o lidi, kteří v ní pracují. A protože lidská osobnost se s věkem vyvíjí, je třeba tomuto vývoji přizpůsobit i metody. Samotné principy ovšem mohou zůstat stejné nebo velmi podobné a využít můžeme právě přístup Montessori, který v zahraničí při práci s dospělými slaví úspěch. „Osobnost je jedna, je nedělitelná a všechny duševní vlohy jsou závislé na jedné podstatě“ (Montessori 1995 cit. podle Rýdl, 1999, s. 15). Rýdl (1999, s. 15) dále uvádí, že k osobnosti je také nutné přistupovat jako k individualitě. Jedinec by měl být schopen konat sám, dle vlastního tempa. Tím se mu dostane svobody, kterou využije ke zkoumání a tvořivosti.

Snaha o propojení technických a sociálních znalostí pomocí nových metod by mohla vést ke zvýšení výkonu organizace. Pouhé informace nestačí, a protože nepoužitelné a nepoužité znalosti jsou pouhými informacemi, je zde výhodné propojení společně s praktickou stránkou a s budováním vztahů v organizaci, které zvyšují efektivitu podniku (Truneček, 2004, s. 28). Toto propojení metoda Montessori nabízí.

Na následujících stránkách jsem vybrala základní principy metody Montessori, které jsou vhodné a aplikovatelné i pro vzdělávání zaměstnanců. Přístupy, které jsou v této problematice popsány, začínají být používány v některých evropských firmách a jejich úspěch je díky těmto institucím potvrzen. Jejich příklady uvedu v textu níže.

2.1 Prostředí

„Naše metoda přemohla v praxi staré tradice. Odstranila lavice, protože dítě by již nemělo bez hnutí poslouchat výklad učitelky. Odstranila katedru, protože učitelky nemají dělat žádná obvyklá všeobecná cvičení, která jsou dosud obecně uznávaná za potřebná a nutná. Tyto jevy jsou prvními kroky hlubokého převratu, který spočívá v tom, nechat jednat dítě svobodně tak, jak to odpovídá jeho přirozeným sklonům“ (Rýdl, 1999, s. 10).

V citaci uvedené výše Rýdl poukazuje, že nikoliv tradiční metody, ale právě nový přístup se snaží uzpůsobit prostředí potřebám aktivity člověka. Výukové lekce se dají nahradit

činností osoby samotné, musíme však poskytnout hmatatelné věci, na nichž se můžeme cvičit. Stejně jako ve školách nacházíme malé stolky, židle, příbory a nádobí, můžou si i dospělí přizpůsobit užívané kancelářské vybavení. Správně polohovat židli, upravit si pracovní prostor dle vlastních potřeb nebo poskytnout zaměstnancům modely věcí či situací, se kterými se setkají a které budou potřebovat v běžném pracovním dni. Přístup, který zahrnuje modelové situace, je již dnes používán například v assessment nebo development centrech pro výběr budoucích zaměstnanců, popřípadě pro zjištění rozvojového potenciálu zaměstnance.

Rýdl (1999, s. 10–11) uvádí, že děti dávají přednost věcem, které si sami upraví, vytvoří či osahají. Stejně tak šikovnost a nadšení podporuje i možnost starat se o vybavení, omývat je, uklízet a opravovat. Nejen děti, ale i dospělí dávají obvykle přednost věcem, se kterými se mohou seznámit dopředu a osahat si je. Patrick Gilbert (2013, s. 4) se ve své případové studii ve francouzské firmě FAVI zmiňuje o znalosti prostředí a pomůcek, se kterými pracujeme. Uvádí to jako jednu z věcí, která vedla k vylepšení pracovních výkonů.

Je nutné si uvědomit, že naše práce a představa nejsou omezené na prostředí a přizpůsobené materiály, ale na intelektuální výchovu. Je přirozené, že chceme poznávat, a protože se neustále učíme, je třeba procvičovat psychickou sílu na praktických věcech (Rýdl, 1999, s. 11).

V Montessori školách je důležitý důraz na individualitu jedince, a proto výuka neprobíhá s vysokým počtem žáků. Pokud chceme od personálu dosáhnout vyšší pracovní morálky, měli bychom využít tohoto přístupu a ke všem osobnostem přistupovat jednotlivě. Protože to, co motivuje, baví a přináší radost jednomu, nemusí stejně působit na druhého. Toto podporuje i citace „*Dospělí nevěří, že nějaká bytost může dospět ke svému přirozenému učení, vůbec o tom nepřemýšleli, že by taková možnost mohla existovat. Přitom stačí poskytnout takové bytosti (individualitě) prostředek, pomocí kterého může ukázat a rozvíjet vlastní osobnost a charakterové vlastnosti a svobodu, aby sama od sebe dospěla tam, kam ji chce vést přirozenost*“ (Rýdl, 1999, s. 12).

Již jsem uvedla, jak je důležitá možnost uspokojení vlastního mentálního růstu. Jedná se o záležitost individuální pro každou osobnost zvlášť. Rýdl (1999, s 12–13) mluví dokonce spíše o jakési vnitřní nutnosti nežli cíli. Stejně jako děti, tak i dospělí mají své vlastní tempo rozvoje, rychlost, kterou se učí. Mým cílem v této práci je mimo jiné posunout onu vnější potřebu odměn za „co nejmenší námahu,“ která je pro dospělé běžná, na přirozenou touhu po rozvoji, jež je sama od sebe odměnou, protože o tom Montessori přístupu pojednává.

K tomu, aby se jedinec mohl rozvíjet, je důležité uspokojení také potřeby bezpečí. Jedinec by neměl mít strach se projevit, zeptat se, být zvědavým. *„Kde převažuje výkonnostní a konkurenční boj, tam existuje i vzájemná agresivita. Neustálé srovnávání výkonů totiž vytváří klima, kde se vítězství stává nejdůležitějším cílem“* (Ludwig, 2000, s. 84). Přístup Montessori spíše upřednostňuje vítězství kolektivu než jednotlivce. Nezdravá soutěživost by měla být redukována právě vytvořením příjemného prostředí, kde se jedinec nemá obavu ozvat. Mimo jiné i Jan Truneček (2004, s. 50) zdůrazňuje potřebu vytvoření prostředí příznivého pro sdílení znalostí. Klíčovými jsou spolupráce a důvěra.

Elizabeth Hainstock (1999, s. 11) upozorňuje na to, že když se dítě při práci cítí být pod nátlakem nebo je přetížené, může opadnout nadšení nad učením se nových věcí. Rozmrzelost a neochota přijímat pomoc při nátlaku a diktování znesnadňuje učení. Pochopitelně toto lze aplikovat i na dospělé zaměstnance firem.

I Peter Drucker (2000, s. 136–137) poukazuje na to, že produktivita by měla být brána jako „aktivum“ a nikoliv „náklad.“ Pracovníci se budou chovat produktivně, pokud budou upřednostňovat organizaci před všemi ostatními příležitostmi. Z těchto faktorů můžeme ovlivnit právě vzdělávání. Pokud respektujeme osobnost druhého, získávání znalostí může být dostatečně motivující pro lepší výkony.

2.2 Samostatnost a disciplína

Mnoho zaměstnanců cítí při školeních a neustálém dohledu nadřízeného či mentora stres. Ten je přirozený, protože chceme dělat věci správně, a pokud se nám nepovedou, přítomnost další osoby v lidech může vyvolat napětí. Pokud však aplikujeme při

tréningu známé úsloví „chybami se člověk učí“ a zaměstnance nebudeme celou dobu kontrolovat, ale pouze mu vysvětlíme princip fungování přístroje, programu nebo systému v místě, kde pracuje, a pak ho necháme, aby si práci vyzkoušel i zorganizoval sám a nadále zjišťoval, inovoval a objevoval nejlepší možný přístup bez pohrůžky sankce, mohli bychom tím navodit klidnější atmosféru a zlepšit do budoucna jeho pracovní výkonnost. Na tento výsledek poukazuje i Gilbert (2013, s. 6). Zlepšení výkonu lze dosáhnout také díky možnosti volného pohybu. *„Pohyb se stává důležitým faktorem při budování inteligence, která slouží k uchování dojmů z okolí. Dokonce i abstraktní představy se vyvíjejí z kontaktů se skutečností a skutečnost může být přijímána pouze díky pohybu“* (Montessori 1986 cit. podle Rýdl, 1999, s. 19).

Drucker (2000, s. 137) říká, že odpovědnost za produktivitu by měla být převedena na pracovníky samotné. Jejich znalosti by měly být využity tak, aby se řídili sami. Součástí jejich práce je však plné pochopení jejich úkolu a také neustálé inovace úkolů.

„V hesle ‚chtít sám něco dělat‘ je vyjádřena touha po svobodě. Ta je člověku vrozena, je to typická lidská vlastnost. (...) Tělesná a duševní pohyblivost člověka je úzce spojena s jeho touhou po realizaci. Pohybová výchova požadovaná Montessoriovou je současně výchovou k nezávislosti a k sebeovládání“ (Rýdl, 1999, s. 19).

Z citace vyplývá, že svoboda a možnost seberealizace výrazně podporuje nezávislost, a i zmíněné uchování dojmů z okolí. Z toho se dá usuzovat, že podporuje učení a rozvíjí touhu po realizaci. Zmíněný přístup může přinést firmě výhodu nejen v podobě schopných zaměstnanců, ale zároveň to může podpořit chuť inovovat, rozvíjet a zlepšovat systém, který se tímto modernizuje a přizpůsobuje lidem, což koresponduje i s uvedeným názorem Druckera.

Gilbert (2013, s. 6, s. 10) potvrzuje, že díky autonomii a příznivému prostředí došlo ve firmě FAVI k úspoře času, podnik se dynamicky rozvíjel a jeho konkurenceschopnost rostla, nehledě na posilování loajality vlastních zaměstnanců, kterým bylo umožněno se lépe realizovat. Rýdl (1999, s. 22–23) dodává, že se samozřejmě i v metodě Montessori stanovují jisté hranice, které mají podporovat uvědomění si důsledků svých činů. Ty jsou nastaveny obecným viděním blaha společnosti, sociálními vazbami a

převzetím odpovědnosti. Mentor nebo vedoucí by měli dohlédnout na hranici mezi svobodou a zanedbáváním povinností.

Samostatnost v Montessori také neznamena to, že na veškeré činnosti jsou lidé sami. Pomoc je velmi důležitou součástí. Harald Ludwig (2000, s. 84) mluví o spolupráci a napomáhání si jako o radosti a potvrzení si vlastních znalostí. Vysvětlovat látku vyžaduje nejen vlastní porozumění, ale i schopnost předat dál. U takového přístupu můžeme pozorovat, že se rozvíjí obě strany, jeden znalosti získává, druhý si je utvrzuje a oběma se pak rozvíjejí komunikační schopnosti.

Důležitým faktorem v Montessori vzdělávání jsou sociální vztahy. Ty jsou ovlivněny schopností převzít odpovědnost za své činy a zároveň možností nechat se rozvíjet. Stejně jako jsou osoby, které raději pracují v týmu, existují i lidé, kteří raději vykonávají úkony samostatně. Volnost pohybu těmto lidem dává možnost se seskupovat a rozvíjet se právě tak, jak je jim to přirozené. Rýdl (1999, s. 31) dále uvádí, že volnost zároveň navíc funguje jako jisté omezení, neboť ačkoliv osoba není omezována, co se tvůrčí činnosti týče, pokud by začala projevovat dlouhodobě nevhodné nebo destruktivní známky chování, je díky zodpovědnosti za své jednání napomenuta kolektivem.

Jak ale dosáhnout disciplíny a vyhnout se zahálce? Svoboda v Montessori publikacích se soustředí zvláště na tvůrčí sílu člověka, rozhodně se však netýká poskytnutí volnosti ve všech aktivitách. Zachovává se princip podřízenosti a nadřízenosti, ačkoliv ne ve smyslu, kdy je zabraňováno tvořivosti. Korektura autority je naopak žádána a nejedná se o odstranění zábran. Volnost může být rozvíjena pod skrytým vedením, ale jedinec by měl být nezávislým v projevech svých nápadů a inovací. V praxi to může například znamenat i to, že nebudeme opravovat chyby, kterých se nováček dopustí, ale necháme jej, aby je vyřešil sám. Můžeme mu ovšem podat pomocnou ruku. Disciplína není vynucována podřizováním se vůli, ale jde ruku v ruce s volností (vzájemně se podmiňují) a odpovědností. Člověk sám zkoumá své hranice a meze jsou určeny pravidly, kterými se musejí řídit všichni nehledě na věk či postavení. Být pánem sebe sama a přijmout důsledky svých činů je podstatou přístupu Montessori (Rýdl, 1999, s. 26–28).

Jan Truneček (2004, s. 92–93) kritizuje tradiční přístup ke vzdělávání, kde je pracovník pouze pasivním objektem. V takovém případě navíc vzdělávání probíhá pouze podle potřeby a nikoliv systematicky. Pro plnění cílů organizace je však nutné přesunout pasivitu na aktivitu a z pracovníka udělat subjekt vzdělávání, který vyžaduje jeho aktivitu, a vytvořit atmosféru permanentního vzdělávání. Toto vzdělávání je napojeno na osobní pracovníkův rozvoj v souladu se strategií společnosti a zároveň podporující stanoviska učící se organizace.

2.3 Princip vedení a pojetí chyby

Mentor, nadřízený nebo ten, kdo osoby zaučuje či zadává novou práci či projekt, by si měl být vědom toho, že by měl vést, ale nenechat zvláště pocítovat svou přítomnost. V Montessori přístupu Rýdl (1999, s. 29) zmiňuje, že je zároveň důležité, aby byla daná autorita schopna pomoci, když je to žádané. Platí zde pravidlo nikdy nevstupovat jako překážka mezi vzdělávaným a jeho zkušeností. Příprava přiměřeného prostředí a znalost práce, která bude osobu čekat, je esenciální. Předměty by měly být funkční a měly by mít své místo. Do tvoření a seznamování se s novými skutečnostmi by nemělo být zasahováno, dokud to není nutné a vše by mělo být zahrnuto pouze pozorováním. Pokud je pro člověka, který se učí, materiál, program či postup, se kterým má pracovat, úplně nový, je vhodné ho s ním seznámit a vysvětlit mu co a jak má dělat, či čeho se má dosáhnout. Protože nejen děti, ale i zaměstnanci jsou chápáni jako kolektiv, je zde důležitý cit pro společnost. Ta by měla být volná a otevřená v projevech názorů, prosazování se, ve zdrženlivosti i ve vzájemné pomoci. Vhodné proto je snažit se kolektiv stmelovat společnými aktivitami.

„Dělat chyby je všeobecně považováno za ostudu, což zákonitě vede ke lži. Tento názor o chybě je zesílen všeobecně rozšířeným pedagogickým mýtem, který lidem vnucuje myšlenku, že je samozřejmé žít a učit se bez chyb, když se jen trochu namáháme. Podle toho vedou učiněné chyby často ke studu dětí a vkládají jim před oči potřebu vzdělávat se. Lidé se pak učí to, že se bojí kritiky a své chyby se snaží zaretušovat“ (Rýdl, 1999, s. 37).

Proti tomuto názoru Montessori uvádí, že chyby jsou dobrou orientační pomůckou a doporučuje mít „k chybám přátelský postoj a brát v úvahu, že chyby s námi žijí a mají svůj smysl“ (Montessori, 1972, s. 222).

Srovnáním rozdílů mezi všeobecnou touhou nechybovat s opačným pojetím, kdy chyby jsou důležité a mají svůj smysl, Rýdl jasně vyjadřuje výhodu Montessori přístupu. Chyby pomáhají preciznosti, schopnosti hodnotit a analyzovat příčinu či příčiny, proč k chybě došlo. Protože jsou brány jako upozornění na možnost, jak se zlepšit, přispívá tento přístup nejen k touze naučit se správný postup, ale i k uvolněné atmosféře, kde chyba není ostudou, ale naopak upozorněním na to, jak dělat věci lépe a pochopit je v jejich jádru. Nikoliv jít pouze po povrchu a snažit se skrýt vlastní neúspěch, který v nás způsobuje jednak nepříjemné pocity frustrace, ale zároveň toto prostředí není tolik nakloněno možnosti rozvíjet sebe samého, člověk v něm přichází o nezávislost i jistotu.

Jedinci by měli být od počátku vedeni ke kontrole svého jednání. Toho lze dosáhnout mechanickou kontrolou chyb pomocí používaného materiálu. Pro zaměstnanecké prostředí bych se toto pokusila připodobnit na následujícím příkladu, který bude vycházet z Rýdlem uvedeného vzoru v dětském prostředí. Pokud mám prodat zboží, které není na skladě, nemůžu tento úkol splnit. Takováto chyba je lehce zjištělná a obvykle se dá snadno napravit (Rýdl, 1999, s. 37–38).

Další možnost kontroly chyb je pomocí zdokonalené činnosti opakujícím se cvičením. Opět se pokusím o příklad z prostředí zaměstnance. Pokud naskladním více zboží, než mi ve skutečnosti přišlo, není chyba vidět na první pohled. Kontrola spočívá ve srovnávání počtů přichozícího zboží a toho, které mám v evidenci. Tomuto systému kontroly přispívá časté opakování činnosti. Zdůrazněno také je neupozorňovat na chybu, pokud se děje, ale nechat zaměstnance, aby ji odhalil sám. Jen tak může být zdokonalení pomocí korekce úspěšné. Jinak tomu je ovšem u užití nesprávného materiálu. Například pokud při evidenci daného zboží si vyberu špatnou fakturu, je dobré na to upozornit, protože čím déle toto chování trvá, tím hůře se ho je jedinec schopen odnaučit (Rýdl, 1999, s. 37–38).

Kontrolovat se dále dá porovnáním vlastní práce s předlohami a opravou chyb nadřízeným/mentorem/tím, kdo vzdělává. Druhá možnost by měla být prováděna citlivě a jedinec by neměl být zesměšňován. Jedná se o odhalení jeho vlastních nedokonalostí a slabostí, ty ale díky kontrole mohou být redukovány. Kontroly chyb pomocí spolupráce s jinými osobami je obvykle dosaženo automaticky, pracuje-li člověk v týmu. Vzájemným opravováním nedostatků se dosahuje společného cíle a celá situace navíc vylepšuje mezilidské vztahy (Rýdl, 1999, s. 37–38).

Tradiční tereziánský model, kde se dbá na známky a srovnávání úspěchů a neúspěchů pomocí pouhých čísel, je pro Montessori nevhodný. V kombinaci s čistě encyklopedickým přístupem, který sice učí informacím a faktům, ale pouze teoretickou formou, v moderní době zaostává. Je třeba naučit se vyhledávat informace pomocí elektroniky a jiných médií a proměnit je ve znalosti. Navíc umět komunikovat, pracovat v týmu, diskutovat o problémech a být tolerantní k názorům druhých je cílem nových edukačních metod. Zastánci těchto názorů navíc tvrdí, že jejich uplatnění je možné v celém řetězci vzdělávání (tzn. pro děti i dospělé). K takovému přístupu však hodnocení známkou není dostačující. Slovní rozbor a zdůraznění silných stránek společně s radou, jak upravit ty slabé, působí jako příznivější řešení (Truneček, 2004, 72–73).

3 MONTESSORI PRINCIPY U DOSPĚLÝCH

Montessori principy pro dospělé jsou již v současnosti v některých zemích aplikovány. Tato práce ve svém navrhovaném modelu pro vzdělávání firem využívá jak popsané principy Montessori od Rýdla, tak vychází ze závěrů a poznatků autorů, kteří tuto myšlenku užili ve spojení s dospělými, potvrdili její realizovatelnost a v případě Frederica Laloux i aplikovatelnost pro firmy. Právě praktickým užitím metody pro dospělé se zabývá tato část práce.

3.1 Principy a postupy podle Boldrinioho

Přístupu Montessori při vzdělávání dospělých využil rozsáhlý mezinárodní projekt pro celoživotní vzdělávání podporovaný Evropskou unií, který využívá model stanovených metod a postojů. Takovéto metody přizpůsobuje dospělým a využívá odlišností jejich

prostředí, které uzpůsobuje na možnosti získávání různých znalostí, přitom ale stále dodržuje zásady Montessori vzdělávání. Zmíněná práce vznikla za pomoci Lifelong Learning Programme of the European Union a nese název Montessori Method for Orienting and Motivating Adults. Manuál z tohoto projektu, který lze najít v příloze, popisuje důležité znaky, které se však věnují nejen teoretickým principům, ale zároveň byly vyzkoušeny i v praxi, a to přímo v prostředí mezi dospělými.

Boldrini (2015, s. 6) zdůrazňuje 5 principů, které by se měly dodržovat při vzdělávání. Jsou to: absorbující mysl (absorbent mind), učební prostředí (learning environment), experimentování a průzkum (experimentation and exploration), pozorování (observation) a nezávislost (independence).

Boldrini (2015, s. 10–11) dále podotýká, že vzdělávání dospělých by mělo být mnohem aktivnější, ne pouze teoretické a statické. Je důležité tedy zapojit smysly. Vnímá ovšem, že dospělí mají jiné způsoby se učit než děti. Soustředění je vědomé a smysly jsou využívány k uchování a konceptualizaci informací. Lidé, kteří se soustředí na vizuální stránku, jsou stimulováni obrazy. Jiné skupiny zase mohou mít zaměření na audio, a tedy stimulaci zvukem. U kinestetického zaměření převládá při učení dotek či možnost si něco osahat. Boldrini (2015, s. 7) píše, že například při vhodném využití videí ve výuce může pozitivně ovlivnit proces zapamatování si. V manuálu, který najdeme v příloze (obrázek 1), se dále jako důležitý uvádí proaktivní přístup k výuce, intelektuální stimulaci během aktivit, diverzifikaci metod, které umožní dospělému lépe přistupovat k výuce a také personalizaci a možnost přispívat nebo pomáhat utvářet proces vzdělávání.

Co se pracovního prostředí týče, zmiňuje Boldrini (2015, s. 7–8) možnost učení se dospělého od dalšího dospělého v kooperativním smyslu (nejen tedy od lektora či mentora). Toto prostředí by zároveň mělo mít dostatek prostoru, aby přispívalo k celému procesu naučení se. Nejedná se ovšem pouze o místo či lokaci, kde výuka

proběhne, ale i o organizaci času při studiu. Když se dospělí učí, potřebují si vytvořit svůj vlastní svět.⁴

Boldrini (2015, s. 11–12) uvádí, že je důležité moci se volně projevat. Během učení je důležité, aby se účastník cítil pohodlně a relaxovaně. Vhodné je použití dobrého osvětlení a organizace pohodlných pohovek či sedaček. Z časového hlediska by měl proces učení splňovat potřeby dospělých studujících. Personalizace, přizpůsobení úkolu studentovi a možnost učit se hraním je důležitou součástí při učení nejen dětského, ale i dospělého jedince.

Ve výše zmíněné publikaci Boldriniho (2015, s. 8) je poukázáno na to, že když se dospělí učí, jsou schopni si vytvořit svůj vlastní způsob učení se. Toto by mělo být především aktivní a dynamické, nikoliv pasivní. Dospělí mají výhodu již dříve nabytých znalostí a tyto znalosti je třeba aktivovat. Zapojit své osobní hodnoty do procesu. Včlenění smyslů a přirozená zvědavost jsou typické pro děti, stejně jako pro dospělé. Experimentování a průzkum okolí zvyšuje jejich sociální kompetence. Praktické uvažování a učení se mohou využívat díky novým technologiím. ICT navíc nabízí tu výhodu, že jakmile se je dospělý už jednou naučí používat, bude je používat velmi často. Boldrini (2015, s. 12) poukazuje na tendence chovat se přirozeně a instinktivně, a to jak u dospělých, tak u dětí. Toto má velký vliv na získávání znalostí, a to díky tendencím, které Maria Montessori nazvala jako orientaci (orientation), průzkum (exploration), komunikaci (communication), aktivitu (activity), manipulaci (manipulation), opakování (repetition), přesnost (exactness) a nakonec abstrakci (abstraction).

Boldrini (2015, s. 12) tyto tendence rozvíjí. Orientace je důležitá, protože dospělý potřebuje vědět, jaký je jeho vztah k prostředí, ve kterém se pohybuje. Je vhodné, aby

⁴ „The learning space doesn't mean just 'the place where we learn' but also the organization of the learning time. The adult Learners, have the same exigencies: when they learn they create their own world.”

dospělí během učení využívali osobních hodnot a již nabytých znalostí. Mohou si vytvořit vlastní cestu k tomu, jak se učit. Ideálně aktivním způsobem, nikoliv pasivním.

Pojem průzkum poukazuje na to, že svět je plný zvuků, vůní, textur, chutí a barev. Smyslová aktivita je velmi strategická pro správné získání dlouhodobých znalostí nebo zkušeností (Boldrini, 2015, s. 12).

Komunikace, jakožto sociální kompetence toho, jak zůstat ve spojení s ostatními lidmi, je jedním z nejrelevantnějších požadavků pro vzdělávání dospělých i dětí. Očekávání a potřeba být součástí komunity nutí jedince být kooperativní a komunikativní (Boldrini, 2015, s. 12).

Aktivita a pohyb jsou pro dospělé také velmi relevantními. Lidé rádi zůstávají zaneprázdněnými. Pro osoby obecně, ale zvláště pro ty, kteří mohou mít problémy s tělesnou aktivitou, nemusí být pohyb nezbytně nutně záležitostí pouze fyzickou. Stejně dobře můžeme užít mentálního zastoupení pomocí tzv. „duševního rozpoložení.“⁵ Dynamické využívání a snaha alternovat statické postupy jsou základní součástí aktivity v učení se (Boldrini, 2015, s. 12).

Manipulace. Pro zlepšení systému výuky a porozumění je dobré, když je člověk schopen vzít do vlastních rukou prostředí okolo sebe. Je to další krok průzkumu. Jakmile jedinec nalezne něco zajímavého, je pro něj přirozené, že se tuto věc bude snažit k něčemu využít. Tomuto napomáhá představa „nástrojů.“⁶ Tyto nástroje mohou být virtuální nebo dotykové. Je to něco, co se dá využít k prověřování svých znalostí během procesu učení se. Lekce by neměly být pouze praktické, měly by být i manipulativní, aby prověřily získání dané znalosti (Boldrini, 2015, s. 12–13).

Cílem opakování úkolů je to, abychom danou úlohu úspěšně zvládli. Nicméně i když se už znalost či pochopení dostaví, mají děti tendenci činnost opakovat dokola. V tomto

⁵ Z originálu „state of mind“

⁶ Z originálu „tools“

případě to poukazuje na radost a potěšení i možnost sdílení znalosti. U dospělých se můžeme setkat s podobným přístupem, kdy opakují činnost, kterou zvládli, protože si užívají získané schopnosti ji vykonat. Jak již bylo uvedeno výše, pokud naučíme dospělého pracovat s ICT technologiemi, budou je využívat rádi a často (Boldrini, 2015, s. 13).

Přesnost je podstatná proto, že stejně jako děti, tak i dospělí dosahují uspokojení, pokud jsou výsledky jejich práce přesné, nebo pokud jsou schopni něco přesně vykonat (Boldrini, 2015, s. 13).

Abstrakce. Užíváním emocionální stránky jsou si dospělí schopni vizualizovat události, které se ještě neudály nebo ani nemusejí být skutečné. Učení by mělo využívat i schopnost předvídat a předpovídat následující situace nebo chování sebe i ostatních (Boldrini, 2015, s. 13).

Boldrini (2015, s. 13) říká, že tyto tendence jsou tak důležité proto, že díky takto uzpůsobenému prostředí není nutné dospělého nutit k získání potřebných znalostí. Jakmile jsou vyučující schopni odstranit překážky, dospělí budou, stejně jako děti, schopni vynalézt svou vlastní cestu k vědomostem, inovativnímu myšlení a neomezené zvědavosti.

Pozorování je podle Boldriniho (2015, s. 8) důležitou součástí nejen pro toho, kdo se učí, ale i pro samotného učitele. Někteří mají tendence být nevědomky v centru celého prostředí během učení. Konstantně navádějí, dávají řešení a instrukce namísto toho, aby nechali studujícího najít své vlastní řešení. Stejně jako vychovatel v Montessori školství musí vědět, kdy má odstoupit a tzv. udělat krok zpět, je důležité i u dospělých studujících, aby učitel nezasahoval a nechal je hledat vlastní řešení, během kterých si studující uvědomí, co již znali předtím, a co až poté, kdy řešení našli. Učitel by neměl být „vlastníkem znalostí,“ ale jejich „usnadňovatelem.“⁷ Boldrini (2015, s. 13–14) dále uvádí, že díky pozorování je umožněno vyučujícím zhodnotit schopnosti a vývoj při

⁷ „The consequence is the idea of a Community of learners where the teachers/trainer is NOT the owner of the knowledge but is the facilitator“

získávání znalostí. Díky tomu mohou lektoři získat ponětí o studujícím z objektivní a vědecké perspektivy. Neměli by vkládat vlastní představu o tom, co by jedinec měl znát před a po výuce, ale nechat jej, aby sám prozkoumával a objevoval řešení. „Usnadňovatelem“ je ten, kdo je schopen asistovat skupině studujících na cestě za jejich cíli. Měl by být schopen reflektovat sám sebe a mít společně se zkušenostmi, jak pomáhat, dostatek dovedností i technických znalostí a vytvářet kooperativní prostředí. Jeho vměšování by mělo podporovat efektivitu, neměl by se však vměšovat a snažit se radit s řešením úkolů. Pro sledování pokroku je vhodné pořádat si deník,⁸ díky kterému je možno sledovat posuny vpřed.

Poslední bod, nazvaný nezávislost, je dle Boldriniho (2015, s. 8–9) cestou k úspěchu. Bere v úvahu výše zmíněný princip Montessori, kdy je doporučeno neradit studujícímu s úkolem, dokud si myslíme, že by on sám tento úkol mohl vyřešit. Je toho možno dosáhnout tím, že bude poskytnuta možnost výběru úkolu, který dospělý uskuteční. Aby dospělý dosáhl autonomie, bude muset vyjádřit své sociální schopnosti. Pro zralého jedince být nezávislý znamená být schopen si udržet sociální vztahy a roli ve společenství nebo komunitě. Boldrini (2015, s. 14–15) upozorňuje, že reálnou analýzu opravdových sociálních problémů nelze řešit kooperativně, nýbrž nezávisle. Těm, kteří mohou mít sociální problémy, by měl být přístup usnadněn přímo organizací vyučujících, skrz proces zvykání si a soustředění se na komunitu vyučovaných. Pro dospělé je schopnost být nezávislým úzce spjata s dovedností rozvíjet odezvu na opravdové problémy. Sociální schopnosti jsou tak založeny na analýze opravdových sociálních problémů. Při výuce by mělo být dbáno na to, aby každý byl schopen vyjádřit své potřeby. Je zmíněno, že pokud jsou děti schopny řešit své problémy samy, stoupá jejich důvěra v sebe sama i jejich sebevědomí či sebeúcta. Nejen pro děti, ale i pro podnik je důležitá podpora těchto kvalit. Rozvoj sociálních dovedností je důležitý pro zlepšení efektivity podniku (Truneček, 2004, s. 25).

⁸ Z originálu „day journal“, který je inspirován „Montesca journal“

3.2 Příklad metody v praxi a výsledky

Boldrini (2015, s. 19) ve svém Montessori manuálu uvádí příklad metody, jak se dají vyučovat dospělí. Zmiňuje se o tom, že je důležité personalizovat vzdělávání a zároveň, že dospělí mohou být dokonce lepšími studenty, protože mají zájem se něco naučit. Získají díky tomu zkušenosti a znalosti, které mohou opravdu využít (vědí, proč se něco učí), a proto jsou i více motivovaní. Na následujícím příkladu uvedu praktický přístup ověřené metody, která byla využita při vzdělávání dospělých jedinců v Evropě. Metoda napomáhá práci ve skupině a zároveň vylepšuje znalost problematiky a utužuje vztahy komunity.

Prvním krokem cvičení v Boldriniho (2015, s. 19) úloze je vybrat reálnou situaci a definovat si osobní a sociální kompetence. Tuto situaci vybírá učitel a poté sleduje reakce studentů, kteří této kritické situaci čelí. Výběr druhu problému je podřízen charakteristice skupiny a učitel by měl definovat a stručně popsat celou problematiku a vysvětlit, jaké jsou sociální a osobní kompetence včetně vztahů těchto kompetencí v reálném životě. Problematika by měla být něčím, s čím se může studující v reálném (v případě této práce pracovním) životě opravdu setkat, vhodná prezentace je psanou formou nebo za pomoci videa či audia.

Krokem dva Boldrini (2015, s. 19–20) myslí určení toho, co je a co není špatné. Učitel by měl vést skupinu k tomu, aby analyzovala pozitivní reakce na kritickou situaci. Jaké kompetence by měly být využity k tomu, abychom problém překonali. K dispozici je vhodné mít i list kompetencí, aby studující mohli mít příležitost vybrat ty, které jsou podle nich vhodné. Je důležité, aby byli s problematikou daného problému důkladně seznámeni.

Třetím krokem v Boldriniho (2015, s. 20) návodu je personalizace schopností. Studenti se učí různými způsoby a studie poukázaly na to, že pokud jsou instruktoři a studenti na stejné kognitivní a emocionální úrovni, dosáhnou společného porozumění pomocí

společných interakcí. Historie demonstrovala, že při užití vyprávění příběhů⁹ se rozvíjí smysl pro komunitu mezi těmi, kteří jsou do příběhu zahrnuti. Učení může být vylepšeno pomocí neformálního přístupu. Díky vyprávění příběhů může instruktor nastavit nějaké limity za účelem dosažení větší vnímavosti toho, co obsah úkolu nabízí a čeho by mělo být dosaženo. Užití vyprávění a vytváření úkolu může být využito v teoretických i aplikovaných disciplínách.

4 VYUŽITÍ PŘÍSTUPU VE FIRMÁCH PODLE LALOUXE

Frederic Laloux je člověk zabývající se růstem jedince v organizacích. Jeho kniha *Budoucnost organizací* pojednává o nové formě utváření firem, které se velmi dobře starají o zaměstnance, společnost i okolí a přitom prosperují, a to obvykle dokonce lépe než jejich konkurence.

Dle Laloux (2014, s. 89) je spíše než šéf důležitý tým nebo týmy, které jsou samosprávnými jednotkami. Produktivní sebeřízení je totiž zřídka spontánní, je třeba přístupu, který takzvaně udrží udržitelné. Týmy by měly dostávat příslušnou odbornou podporu. Tou může být například školení a koučování na téma naslouchání a komunikace, řízení porad či vzájemné koučování. Právě koučování je často zanedbávaným prvkem lidské spolupráce. V případě týmových porad se na místě vytvoří seznam témat podle toho, co je pro účastníky nejaktuálnější. Návrhy se dále zkoumají a vylepšují. Na závěr se skupina rozhoduje s tím, že základem rozhodování není absolutní shoda, ale to, jestli nemá nějaký člen skupiny zásadní námitky. Jako důvod vetování rozhodnutí však není vhodné pokládat, když jeden člověk má pocit, že jeden konkrétní návrh (obvykle jeho) je lepší. Dokonalé řešení přitom nemusí vůbec existovat, proto by navíc mohlo být i zbytečné a vyčerpávající takové řešení hledat. Řešení je vhodné se zjištěním nových informací kdykoliv přehodnotit. Tato metoda zaručuje vyslechnutí všech hlasů. Pokud se však i přes tato opatření týmy dostanou do

⁹ Z originálu storytelling. V publikaci je myšleno vyprávěním příběhu uvedení do problematiky krizové situace i vysvětlování vlastního postupu při řešení problematiky.

patové situace, mohou požádat o pomoc zvenčí od svých koučů nebo se obrátit na ostatní týmy.

Laloux (2014, s. 92) dále poukazuje, že nejen v rámci týmu není žádný šéf, ale dokonce tu není ani žádná forma vyšší hierarchie jako oblastní manažeři. Ty můžeme nahradit oblastními kouči, kteří nemají žádné rozhodovací pravomoci a nenesou tedy odpovědnost za úspěch či neúspěch týmu. Tradiční hierarchie je tak zcela odbourána. Na základě zkušeností z nizozemské organizace Buurtzorg, poskytující komunitní zdravotní péči, se ukázalo, že pro správné sebeřízení je třeba dodržovat několik pravidel. Tým by neměl převyšovat počet dvanácti osob. Pokud se tak stane, měl by být rozdělen. Při rozdělování úkolů je třeba pamatovat na jejich rovnoměrné rozdělení (mezi členy týmu). Kromě porad by měla probíhat i pravidelná sezení s kouči.

Důvěra a kontrola jdou spolu ruku v ruce. Moderní organizace se však mohou obejít bez tradičních kontrolních mechanismů, neboť jejich principy jsou budovány na vzájemné důvěře. S pohledem na zaměstnance jakožto na důvěryhodnou osobu, která dělá správné rozhodnutí, se může stanovit minimum pravidel a zmíněných kontrolních mechanismů. Na první pohled se může zdát, že produktivita musí po zavedení takových opatření zákonitě klesnout. Z praxe je však možno uvést francouzskou firmu FAVI, jež se zabývá metalurgií, kdy po zrušení systémové kontroly docházky zaměstnanců produktivita naopak vzrostla. Bylo zjištěno, že důvodem zvýšení efektivity práce bylo to, že zaměstnanci mohli pracovat ve svém biologickém rytmu beze strachu z náhlého navýšení kvót (Laloux, 2014, s. 101).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ OMEGA

Firma Omega je mezinárodní korporací, mající své pobočky v několika desítkách zemí světa. Zabývá se zpracováním i distribucí průmyslového materiálu. V Česku se nachází mateřská společnost, kde byl proveden výzkum této bakalářské práce, a dále i několik dceřiných společností. Firma se skládá z několika závodů a hlavního ústředí. Vzdělávání a personální služby jsou zajišťovány touto mateřskou společností pro ni samotnou i všechny ostatní dceřiné společnosti na našem území, a to včetně veškeré administrativy. Informace o firmě Omega i jejím uspořádání použité v této práci byly poskytnuty v rozhovoru s vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje u této firmy v únoru 2018.

Obrázek 2, nacházející se v příloze, zobrazuje velikost HR oddělení. U tak velké firmy je třeba mít různá oddělení, zajišťující veškeré potřeby firmy, čítající několik tisíc zaměstnanců. Pro tuto práci je důležitý především oddíl vzdělávání a rozvoje, který zařizuje především potřebu vzdělávání, správný průběh adaptace nového zaměstnance, školení, BOZP atd. O potřebu zaměstnanců, co se pracovních míst týče, se stará personální podpora. Administrativní stránku mají na starosti personální služby. Dále je zde oddíl sociálních služeb, který zajišťuje benefity, zařizuje výroční akce, které mají za úkol stmelit zaměstnance a zvýšit jejich loajalitu. U těchto oddělení by bylo možno využít poznatků Montessori.

Obrázek 3, který nalezneme v příloze, se zabývá oddělením vzdělávání a rozvoje ve firmě. Rozvoj a hodnocení se snaží zaznamenávat potřebu vzdělávání jako takovou včetně možností rozvoje zaměstnanců. Potřeba vzdělávání se určuje především z popisu pracovního místa (například u IT je předpoklad rychlého posunu, proto se pořádají pravidelné kurzy programování). Tato část dále shromažďuje hodnocení již proběhlých kurzů, školení i školitelů a zaznamenává možnosti zlepšování. Oddělení vzdělávání určuje mentory a školitele, zajišťuje průběh školení a využívá jednu z poboček firmy Omega, která umožňuje studium na vlastní univerzitě. Univerzita však rozšiřuje především manažerské kompetence a schopnost vedení lidí. Tato část také vytváří individuální plány zácviu pro nové zaměstnance včetně adaptačního programu. Oddíl trainee pool se snaží vychovávat si vlastní zaměstnance. Cílí

především na absolventy vysokých a středních škol. Dále také nabírá nové zaměstnance a zacvičuje si je pro své vlastní potřeby. Každému z těchto zaměstnanců je přidělen vlastní patron (obvykle jím bývá mistr). Ten ho učí vše o chodu na pracovišti a připravuje ho na budoucí provoz. K datu odevzdání této práce je v rámci trainee poolu 16 zaměstnanců.

Četnost kurzů je u většiny pozic naplněna v souladu s legislativou. Mimo to, firma nabízí i rozvoj v oblastech souvisejících s výkonem určité pracovní pozice (například dělník nemá možnost učit se španělštinu, tlumočnick ano). 75 % všech kurzů je určeno dělníkům, ti jsou tedy hlavní složkou. Jsou jim poskytovány především technické kurzy, zacházení s novými přístroji, jazykové a počítačové kurzy a tak podobně. Kurzy se obvykle konají na území firmy v jednom ze školicích středisek. Většinou bývají zaštiťovány externě. Často bývá užitá metoda „on the job training,“ a tedy školení přímo na pracovišti. Firma využívá i některé moderní formy vzdělávání jako například e-learning. Svou roli hraje také psychodiagnostika a možnost účasti v development centrech (pro kmenové zaměstnance), workshopy a koučování. V současnosti se připravuje na příchod průmyslu 4.0 a snaží se uzpůsobit nejen potřebu zaměstnanců, ale i jejich schopnosti blízké budoucnosti. U některých pracovních pozic se snaží o horizontální (zřídka pak i vertikální) rozšiřování pravomocí zaměstnanců, toto si vyžaduje také další vzdělávací kurzy. Možnost účasti na takových kurzech vyplývá hlavně z osobního ohodnocení zaměstnance (popřípadě ze sestavení kariérního plánu). Výuka měkkých dovedností záleží na individuálním zájmu zaměstnance a zároveň i počtu dalších jednotlivých zaměstnanců, kteří o takové vzdělávání mají zájem. Přednostně mají na výběr z kompetenčního modelu firmy, který nabízí 8 dovedností, ve kterých se zaměstnanec může rozvíjet.

Z uvedených informací vyplývá, že vzdělávání ve firmě je velmi živou věcí a tato potřeba je uspokojována spíše nahodile. Efektivita vzdělávání se obvykle ověřuje přímo na kurzech. Každé školení má na konci mini-test. Zaměstnanci také vyplňují dotazník spokojenosti, ve kterém hodnotí školitele, užitečnost informací, průběh školení i potřebu dalšího vzdělávání. Určuje se, zda došlo k naplnění cílů školení, a velký důraz je kladen také na hodnocení nadřazeného o tom, jak účinné školení bylo.

6 CÍL A HYPOTÉZA VÝZKUMU

Na základě poznatků aplikace Montessori metod se nabízí otázka, zdali by tyto metody mohly být aplikovány i ve firmách. K tomuto je potřeba nejen ochota vedení přistoupit na nový koncept vzdělávání zaměstnanců, ale také zájem zaměstnanců se na těchto metodách podílet. Výsledkem dotazníkového šetření je proto ověření hypotézy, že zaměstnanci jsou skutečně ochotní účastnit se vzdělávání podle Montessori principů.

Výzkumnými otázkami, na které má dotazník poskytnout odpovědi, jsou:

- Jsou zaměstnanci nakloněni inovacím a novým přístupům ve vzdělávání?
- Podporují především praktický průběh kurzů?
- Jsou schopni zaměstnanci pracovat v týmech?
- Je atmosféra ve firmě dostatečně otevřená přístupu Montessori?

Cílem výzkumu je obohacení vzdělávacích metod v IT oddělení firmy Omega. Toto bude provedeno pomocí dotazníkového šetření, které znázorní současnou situaci ve firmě. Oddělení bylo vybráno z důvodu jeho potřeby inovací ve vzdělávání, nutnosti posunu vpřed v rámci oboru i potenciálně možného uplatnění principů metody Montessori. Na základě výsledků šetření bude navržen model splňující kritéria metody Montessori a zároveň bude upraven na potřeby oddělení firmy.

7 POUŽITÉ METODY VÝZKUMU

Hlavní náplní výzkumu je dotazníkové šetření. K vytvoření dotazníku byl využit zmíněný rozhovor s vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje. Rozhovor poskytl informace o možnostech firmy i zaměstnanců pro závěrečné vytvoření metody.

Dotazník se skládá ze dvou částí. První se zabývá vzdělávacími kurzy a má celkem 9 otázek. Druhá, která má 5 otázek, se zabývá atmosférou a vztahy v podniku. Dotazy jsou pokládány formou uzavřených, částečně uzavřených i otevřených otázek. Při zkoumání názorů bylo použito hodnocení pomocí škály 1–5, kde jedna znamená velmi

spokojen a 5 velmi nespokojen. Šetření probíhalo v březnu-dubnu 2018. Jeho plné znění je uvedeno v příloze v části s názvem dotazník.

Respondentů bylo přesně 50 z přibližně 60 zaměstnanců celého IT oddělení firmy. Průzkum zjišťuje, jaké jsou vztahy na pracovišti, jak se staví vedení k chybám zaměstnanců i jak otevření jsou samotní zaměstnanci klíčové metodice, která by mohla být v prostředí této firmy použita. Využívá také informací poskytnutých vedoucí vzdělávání a rozvoje a zkoumá názory na již proběhlé kurzy i možné inovace, které metoda přináší.

8 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

První otázka byla zaměřena na to, jaká byla forma posledního navštíveného vzdělávacího kurzu ve firmě. Nejčastěji firma Omega užívá formu přednášek (26 %), poté workshopy a kombinaci teorie a praxe (obojí 20 %). Internetový kurz navštívilo 8 % zaměstnanců a čistě praktický kurz 6 %. Zbývá 4 % se řadí k ostatním.

Nejčastěji se kurzy konají na území firmy, která má pro tyto účely vlastní školicí středisko. Dochází k tomu ve 38 % případů. Samostatnou možností v dotazníku však byla volba kurzu, který probíhal přímo na pracovišti. Může se jednat například o „on the job training.“ Takový kurz probíhal u 32 % účastníků. Zajímavým faktem je, že při porovnání výsledků bylo hodnocení praktických kurzů, které probíhaly přímo na pracovišti, lepší než hodnocení přednášek, které měly pouze teoretickou formu. Zbytek zaměstnanců (30 %) bylo na kurzu, který se konal mimo oblast jejich firmy.

Co se vedoucích kurzů na IT oddělení firmy Omega týče, v 64 % případů je lektorem externista, nejčastěji expert z jiné firmy. Ve 12 % případů byl zvolen kolega, v 10 % mentor neboli zkušenější zaměstnanec firmy, v 6 % pak nadřízený. Ve zbylých případech byl využit online kurz například v podobě prezentace.

Přínosnost kurzů měla v hodnocení, kdy 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší, průměrnou známku 2,04. To svědčí o poměrné spokojenosti zaměstnanců s kurzy. Tento údaj je pro nás zajímavější, jestliže si rozebereme, jaká forma kurzů byla hodnocena nejlépe. Nejlepší výsledek získaly praktické kurzy s průměrnou známkou 1,5. Kombinace teorie

a praxe na těchto kurzech uspěla se známkou 1,66. Workshopy dosahují průměrné známky 2,1 a internetové kurzy 2,14. Nejhůře dopadly teoretické přednášky s průměrným hodnocením 2,26. Poměrně dobrý výsledek internetových kurzů může být překvapující. Při bližším zkoumání dotazníků jsem zjistila, že několik z těchto kurzů bylo kombinováno přímo s praxí na pracovišti. Jednalo se o live stream, kdy externista dával rady přímo související s problematikou, na které zaměstnanec pracoval.

Pokud bychom hodnocení kurzů rozebrali dle toho, kdo kurz vedl, dozvíme se, že největší úspěch měli externisté s hodnocením 1,9 a nejhůře byly kurzy brány naopak od kolegů, které dostaly hodnocení 2,76.

Nejčastější výtkou byla absence praktické části (20 %). Naopak její přítomnost byla uvedena jako klad u většiny zbylých kurzů – tento klad byl zmíněn konkrétně ve 44 % případů. Mnoho zaměstnanců taktéž ocenilo změnu prostředí a popřípadě atmosféru, kterou dokázal lektor navodit. Ceněnou vlastností byla interaktivita, aktivní zapojení účastníků, cvičení a možnost si na odpověď přijít sám (to bylo označeno jako extrémně přínosné). Využití techniky, která usnadňuje srozumitelnost a podporuje výklad, bylo ve 12 % také doceněno. Vítanou pozorností bylo i občerstvení na kurzu.

Kromě absence praktické zkušenosti byla některým kurzům často vyčítána nezáživnost a zdlouhavost. Nevhodně zvolená délka byla problémem u 18 % zaměstnanců. Nepřípravenost lektora a chybějící doplnění výkladu prezentací nebo praktickou ukázkou byly kurzům také vyčítány. Mimo to se ve 14 % případů objevila i zmínka o tom, že na kurzu bylo příliš mnoho účastníků a byl tedy neosobní, nebo nebyla možnost ověřit si nově nabyté znalosti všemi zúčastněnými.

Pokud zhodnotíme klady i zápory kurzů, narazíme na základní principy Montessori. Propojení s praxí, interaktivita, menší počet účastníků, cvičení a možnost si přicházet na řešení sám, to jsou kritéria, která tato metoda hojně využívá.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci rádi, když kurzy probíhají především prakticky, odpovědělo 78 % dotazovaných kladně.

Dalším dotazem, zaměřeným na praktiky Montessori, byla otázka „Jak moc oceňujete možnost interaktivní výuky u vzdělávacích kurzů?“ Zájem o zapojení interaktivních prostředků do výuky jsem hodnotila škálou od 1 do 5, kde 1 znamená velmi oceňuji a 5 neoceňuji. Zaměstnanci firmy Omega projevili zainteresovanost o kurzy, které probíhají takto: 46 % z nich zvolilo hodnotu 1 (velmi mi vyhovuje), 28 % hodnotilo 2 a 26 % zvolilo střední hodnotu 3. Nenašel se nikdo, kdo by zapojení interaktivity neoceníl. To vyjadřuje velký zájem o zapojení technologií a podílení se na kurzech i jinak než pouhým poslechem výkladu. Graf usnadňující znázornění je přiložen na konci práce v sekci přílohy – obrázek 4.

Zatímco interaktivita je IT oddělením poměrně požadovanou záležitostí, s prací v týmu to není tak jednoznačné. Na otázku „Jak moc vám vyhovuje během vzdělávacích kurzů pracovat v týmu a řešit úkoly skupinově?“ byla opět volena škála odpovědí od 1 do 5, kde 1 znamenalo velmi vyhovuje a 5 nevyhovuje. Jednoznačně vyhovující je práce v týmu pro 28 % zaměstnanců, 32 % zaměstnanců volilo možnost spíše vyhovuje a 38 % střední hodnotu. Pouze jeden zaměstnanec (2 %) zvolil spíše nevyhovuje. Průměrná známka je 2,06. Z odpovědí vyplývá, že práce v týmu na kurzech by mohla být některými zaměstnanci přínosnou a vítanou variantou, ale zároveň by neměla být aplikována v celém průběhu kurzu. Toto se také váže na atmosféru celé společnosti. Je logickým předpokladem, že v přátelštějším prostředí budou skupinové práce vnímány pravděpodobně lépe než v napjaté atmosféře. Graf usnadňující znázornění otázky se nachází v příloze – obrázek 5.

Druhá část dotazníku se zaměřila na vztahy ve firmě. Ty jsou důležité pro hladký průběh kurzů a aktivit. Již bylo řečeno, že prostředí, které je přátelské a otevřené dotazům, má mnohem větší předpoklady pro spolupráci a rozvoj, než prostředí opačné (informace o firmě FAVI v teoretické části). Aplikování metody má za úkol vztahy vylepšit.

První otázka druhé části zněla „Jaká je atmosféra (mezilidské vztahy) na vašem pracovišti?“ Pro odpovědi jsem opět volila škálu odpovědí od 1 do 5, kde 1 znamenalo velmi dobrá a 5 velmi špatná. Pozitivním zjištěním je, že 40 % zaměstnanců volilo možnost 1 (velmi dobrá) a stejně tak dalších 40 % 2 (dobrá). Střední hodnotu 3 zvolilo

16 %. Kategorie 4 (špatná) a 5 (velmi špatná) byly zvoleny každá po 2 %. Při zkoumání individuálních dotazníků je zajímavé, že ten jednotlivec, který zvolil hodnotu 5, vyplnil, že ve firmě zažil šikanu, která navíc nebyla nijak řešena. Graf nalezneme v příloze – obrázek 6.

Vztahy na pracovišti jsou často ovlivňovány negativně. Osm zaměstnanců sdělilo, že se setkalo na pracovišti se šikanou u sebe nebo svého kolegy. Co se způsobu řešení týče, 3x bylo zodpovězeno, že šikana nebyla řešena nijak. U všech těchto odpovědí bylo zároveň horší hodnocení atmosféry ve firmě (hodnoty 3 a 5). Další tři respondenti se zmínili o pracovním přemístění šikanovaného. Pouze 2 respondenti zmínili, že tato situace byla řešena rozumnou domluvou (oba tyto dotazníky hodnotí atmosféru ve firmě hodnotami 1 a 2).

Zaměstnanci na oddělení jsou pravděpodobně soudržní a je pozitivní, že alespoň ve 2 případech došlo k vyřešení napjatých vztahů. Přesto je důležité pozitivní atmosféru prohloubit, a to i kvůli 2 zaměstnancům, kteří se pravděpodobně ve firmě necítí stejně dobře jako ostatní. Další zajímavou odpovědí je, že respondent, který ačkoliv hodnotil atmosféru ve firmě hodnotou 5, má zároveň velký zájem o práci v týmu. Pozitivní přístup k lidem, který Montessori nabízí, by mohl situaci vylepšit.

Další otázka se ptá na situaci, jakým způsobem obvykle řeší nadřazený chybu svých zaměstnanců. Na tuto otázku bylo možno zaškrtnout více odpovědí. Ve 28 případech byla zvolena možnost pokáráním nebo domluvou. Nabídnutí pomoci a snahou přijít, proč k problému došlo, zvolilo 20 zaměstnanců. S přidělením kolegy, který má pomoci, se setkalo 10 zaměstnanců a dalším 9 byl úkol odebrán a předán někomu jinému. Sankce byla zvolena ve 2 případech. V jednom případě dokonce bylo přistoupeno k metodě koučování a ve dvou dalších bylo zmíněno, že nadřazený chyby zpravidla neřeší.

Poslední otázka byla, zda by zaměstnanci ocenili více samostatnosti při výkonu práce. Kladně odpovědělo 24 % zaměstnanců.

9 ZÁVĚR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Na základě odpovědí respondentů byly zjištěny četné shody v tom, co zaměstnanci na školeních oceňují a co Montessori přístup nabízí. Hypotéza, která předpokládá ochotu účastnit se takových kurzů, byla potvrzena. Firma navíc nabízí již v současné chvíli nutné zázemí pro přípravu takového kurzu. Atmosféra na oddělení je spíše pozitivní, lze však předpokládat, že může být za pomoci správného vedení vylepšena. Toho můžeme docílit například týmovou prací, o kterou respondenti v dotazníku projevíli zájem. Díky odpovědím je také možné eliminovat některé negativně hodnocené aspekty. Například velmi špatnou zpětnou vazbu dostali kolegové v pozici lektora.

V rámci aktivit je velmi oceňována možnost praxe a interaktivita, které jsou pro Montessori klíčovými. Účastník kurzu chce mít také dostatek času na řešení, dotazy i prostor pro diskuzi. Zaměstnanci jsou zvyklí být za svou chybu sankcionováni a perzekuováni, což může bránit jejich svobodnému vyjadřování a snaze zavádět vlastní řešení, popřípadě objevovat možnosti zlepšování současného stavu ve strachu z negativní reakce. Kurzy je vhodné situovat buď přímo na pracoviště v rámci praktické výuky nebo do školicího střediska, neboť změna prostředí je zaměstnanci také velmi vítaná. Možnost si na věci přijít sám je dalším kritériem, jehož naplnění aplikace metody nabízí. Naplnění těchto požadavků by mělo vést nejen k lepším znalostem, ale hlavně k lepším vztahům a výkonům v rámci zaměstnání.

10 MONTESSORI MODEL PRO FIRMU OMEGA

Díky výsledkům z dotazníků a aplikaci přístupů zmíněných v teoretické části je možné přizpůsobit principy Montessori vzdělávání zaměstnanců. Pro toto vzdělávání je vytvořen teoretický model, který využívá získaných znalostí. Je přizpůsoben především potřebám IT oddělení ve firmě Omega. Vzhledem k povaze a obecnosti těchto principů lze předpokládat, že model by mohl být využit i v jiných firmách, zvláště u povolání zaměřených na práci s moderními technologiemi. Hlavními pilíři jsou správné prostředí, způsobilý lektor a vhodné aktivity. Obecné znázornění výsledného modelu najdeme v příloze – obrázek 7.

10.1 Prostředí

Pro školení zaměstnanců je vhodné využívat přímo jejich pracovní místo, a to především pokud se jedná o praktický kurz v rámci jejich každodenní práce. Takovou podmínku už firma Omega splňuje, 32 % zaměstnanců IT má zkušenost s „on the job trainingem.“

Pokud účast na jejich pracovišti není nutná, je vhodné účastníky kurzu přivést do nového prostředí. Ideální jsou prostory školicího střediska, se kterými přišlo do styku 38 % zaměstnanců IT oddělení.

Pro zavedení Montessori principů v rámci prostředí je důležité mít vhodný prostor pro vedení kurzů, dostatečnou technickou výbavu pro užití pomůcek během aktivit a rozumný počet zaměstnanců pro individuální přístup i správné pochopení tématu.

Prostory školicího střediska by měly být otevřené a dostatečně osvětlené, což firma Omega splňuje. Místnost by měla být bez překážek a neměla by být příliš malá. Židle, stejně jako v Montessori školách, je třeba přesunout. Namísto mnoha na sebe natěsnaných řad je vhodnější umístění do kruhu, aby na sebe účastníci lépe viděli. Ideální rozmístění záleží také na požadavcích účastníků. Je lepší použít menší počet míst, aby měli zúčastnění více osobního prostoru. Využít se dají židle s vysunovacími stolky na bocích, které má firma k dispozici. Jejich výhodou je krom ušetření prostoru i možnost být v přímém kontaktu s ostatními účastníky bez překážky v podobě velkého stolu. Volnější umístění, kde na sebe účastníci vidí, vyhovuje diskuzím, ale zároveň nebrání například děláním si poznámek nebo práci na notebooku. Je možné během kurzu místa přesunout, pokud by to znamenalo větší komfort pro plnění úkolů. Prostory je také nutno uklidit od nečistot.

Vybavenost místností je jedním z dalších požadavků. 12 % respondentů ocenilo jako jeden z největších kladů doplňující techniku na pracovišti. Dostatek zásuvek pro případ práce s notebooky, dataprojektor, v lepším případě i tabule smart-board jsou skvělými možnostmi, jak zapojit interaktivní stránku do kurzů. Flip charty jsou užitečnou pomůckou při prezentacích. Veškerou výbavu firma vlastní, ale bývá přinášena do kurzů nahodile nebo bývá pouze přítomna a nikoliv využívána.

Délka kurzu by se měla odvíjet podle náročnosti. Vyhnout se je třeba příliš krátkému nebo dlouhému výkladu – na to si stěžovalo 18 % zaměstnanců. Při příliš dlouhém trvání si zaměstnanci stěžovali na nezáživnost, naopak pokud byl kurz příliš krátký, byl mu vyčítán nedostatek srozumitelnosti a malý prostor pro dotazy. Většího porozumění může být dosaženo, pokud bude ve skupinách méně účastníků, aby mohly být zodpovězeny veškeré dotazy a bylo možno se věnovat každému člověku individuálně. Atmosféra by měla být otevřená volné komunikaci. To si žádá znalost zaměstnanců pro rozdělení jednotlivců do skupin. Během kurzu by mělo být splněno doporučení vyplývající z Montessori o volném pohybu. Kurzy s delším trváním doplní drobné občerstvení, které bylo oceněno 4 % dotazovaných.

10.2 Lektor

Osobnost lektora je pro úspěšné vzdělávání zaměstnanců v kurzech klíčová. Osobnost, technická zdatnost, časový rozvrh i schopnost odhadnout skupinu jsou důležité, pokud chceme splnit přístup Montessori.

Nevhodné chování lektora bylo u 12 % zaměstnanců zmiňováno v dotaznících jako velké negativum. Firma často využívá externisty a experty z vnější oblasti (64 % odpovědí). Tito lidé by měli mít zkušenosti s prezentováním a vedením kurzů. Využívání externistů i možnost koučování, které firma v současnosti nabízí, vytváří další prostor pro splnění Montessori přístupu ke vzdělávání. Firma si vybírá takové lektory, na které měla již v minulosti dobrý ohlas. Kvalitu lektora (kromě recenzí a referencí) firma zjišťuje pomocí závěrečného hodnocení kurzu v dotaznících.

Ne vždy je možnost sehnat kvalifikovaného odborníka a zároveň i talentovaného učitele v jedné osobě. Řešení je možné například kombinací dvou osob – experta v oboru se zkušeným lektorem kurzů nebo koučem. Společně jsou schopni vytvořit aktivity, které propojují teorii s praxí a zaujmou i seznámí vhodnými způsoby zaměstnance se studovanou problematikou. Takový přístup jako největší klad zmiňuje 44 % respondentů.

Lektor by měl být schopen si připravit zajímavou prezentaci, správně podávat úkoly a zadání praktické části kurzu a využívat moderní technologie. Využití pomůcek

a technologií zvolilo jako důležitý klad 12 % zaměstnanců. Propojování nově probírané látky s interaktivními činnostmi, například pomocí tabule smart-board (kvízy, doplňování), je důležité, protože vlastní aktivita zaměstnance má větší vliv na zapamatování si látky než pouhý poslech teorie.

Důležité je správné rozvrhnutí délky lekce. Lektor by měl umožnit účastníkům řešit úlohy a prezentovat je. Měl by mít schopnost navrhnout aktivity pro jednotlivce i pro práci ve skupinách. Struktura hodiny by měla být flexibilní a vždy by se mělo počítat s prostorem pro zodpovídání dotazů.

Nutné je mít ponětí o tom, kdy nechat účastníky pracovat a nevměšovat se do procesu poznávání, a kdy poskytnout potřebnou pomoc. Zároveň by měl vytvořit atmosféru vhodnou pro otázky a diskuze včetně schopnosti je vést. Například ukázat účastníkům, že se mohou svobodně projevat, řešit náznaky konfliktu a ujistit je, že za chybu při řešení úlohy se není nutné stydět (to podporuje vymýšlet nové postupy a projevat se). Toto je zvláště důležité, protože 56 % zaměstnanců zmiňuje, že jejich chyby jsou nejčastěji řešeny pokáráním nebo domluvou. Montessori přístup nás učí, že přehnaná kritičnost potlačuje inovaci člověka i jeho motivaci se vzdělávat. Vedoucí by zároveň měl sám sebe vnímat spíše jako součást skupiny než jako někoho, kdo stojí nad skupinou. Tedy jako zprostředkovatele na cestě od informací k novým znalostem.

10.3 Aktivity

Jako nejpřínosnější kurzy byly označeny praktické (průměrná známka 1,5) a ty, které kombinují teorii s praxí (průměrná známka 1,66). Zapojení praktické stánky, interaktivních činností, týmové práce, diskuze a zároveň vytvoření kladné atmosféry je cílem úspěšného průběhu kurzů.

Jak je již naznačeno výše, zapojování účastníků kurzu do jeho průběhu by mělo být klíčovou aktivitou. Zaměstnanci si jsou díky zapojení ostatních smyslů (ne pouze sluchu či zraku) schopni více zapamatovat, a dokonce si věci déle uchovat (dle jejich vlastních slov). Činnosti by měly být uzpůsobeny tomu, čím se kurz zabývá, i samotné studující skupině. Během kurzu je vhodné nasimulovat si případ z praxe a pak nechat respondenty jej přímo řešit. Udělování bodů není ideální možností hodnocení,

studující jsou na kurzu především od toho, aby si osvojili znalost. Důkladné pochopení problematiky je tedy důležitější než rychlost. Díky dostatečné technické výbavě je možno zaručit řešení kvízů pomocí aplikací na tabuli smart-board nebo na tabletech a noteboocích. Kvízy jsou ideální k ověření nově nabytých znalostí.

Obliba týmové práce byla vyjádřena průměrnou známkou 2,06. Je vhodné ji zapojit, neměla by však být veškerou náplní kurzu. Lidem, kteří jsou raději v menší skupině nebo sami, je vhodné nabídnout v průběhu výuky i takové aktivity, ve kterých budou moci využívat svých schopností a znalostí samostatně (je-li to samozřejmě možné). Nikdo by se neměl cítit vyloučen a oddělen od ostatních.

Kromě praxe je vhodné využít diskuzi všech zúčastněných. Řídit se praktickým případem uvedeným v teoretické části. Nastolit téma a nechat účastníky kurzu, aby na něj svépomocí přišli. Toto by mělo podpořit mimo propojování znalostí a dovedností také sociální stránku. Oddělení ve firmě Omega má velmi pozitivně laděnou atmosféru (80 % zaměstnanců hodnotí známkami 1 a 2) a spolupráce by neměla být obtížnou.

Zaměstnanec by se neměl cítit kritizován a pod tlakem. Hodnocení by mělo být spíše slovní, pokud je nutné. 56 % respondentů zmínilo, že sankce jsou častou odpovědí vedení na zaměstnancovu chybu, proto je nutné zdůraznit, že v kurzech se chybovat smí a nikdo za to nebude postihnout. Cílem je především pochopit látku v kurzu a utužovat vztahy. Účastníci by se během činností měli nechat pracovat podle vlastního tempa a možností. Lektor by měl zasáhnout až tehdy, kdy se nezvratně vydávají špatným směrem, nebo když by mohlo docházet ke konfliktům.

Každý upřednostňuje jiný způsob poznávání a ztotožňování se s úkolem. Poznámky na papíře, na notebooku, audio nahrávky, videa – to vše je vhodné mít k dispozici. Aktivity, které je vhodné využívat, jsou případové studie, simulace skutečného problému nebo vlastní prezentace řešení účastníků.

10.4 Shrnutí modelu pro IT oddělení

Na IT oddělení je cca 60 zaměstnanců. Školení obvykle probíhají ve velkých skupinách a v lavicích. Pro zavedení Montessori modelu je to třeba změnit.

Nejdříve by se měly upravit místnosti, kde se kurzy konají. Kromě úklidu je třeba přemístit židle a doplnit je technikou (notebooky, tablety, flip-chart atd.). Poté je zaměstnance třeba rozdělit do skupin, neboť kurzy s větším počtem zaměstnanců nemůžou splňovat individualitu. Kurzy by měly probíhat především prakticky. Proto je třeba rozvrhnout si aktivity a stanovit vhodnou délku. Kvízy, případové studie, diskuze a simulace skutečných problémů zaberou více času než pouhé teoretické prezentace. Dalším krokem je výběr experta, který bude kurz vést. Pokud nemá dostatek zkušeností s vedením kurzů, je dobré přidat kouče, kterého má firma v současné chvíli k dispozici. S koučem je možné naplánovat vhodné aktivity a činnosti. Vedoucí kurzu by měl mít připraven dostatek technických pomůcek pro oživení kurzu. Klíčovou změnou je také nekritický přístup a neudělování sankcí při omylu. Vyhodnocením užitečnosti kurzu je vhodné ověřit výsledky praktické činnosti, která byla během kurzu zadána, případně mini-testem zjišťujícím uchované znalosti. Zaměstnanec by se neměl cítit sankcionován za jakoukoliv chybu při aktivitách nebo testu. Shrnutí probíraného tématu by mělo být dostupné pro každého účastníka.

Při dodržení podmínek uvedených v této kapitole by se měla zvýšit úspěšnost i spokojenost se vzděláváním. Principy Montessori nabízejí nejen přínosné propojení s praxí, ale i nezávislost, schopnost inovací a posilování vztahů i firemní kultury.

Závěr

Cílem práce bylo vytvořit návrh aplikace Montessori principů pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve firmách. V moderní době, která se stále mění, je přínosné stále obohacovat postupy i přístupy z důvodu udržení si konkurenceschopnosti na trhu. V teoretické části tato práce rozebírá základní kritéria metody Montessori a přináší její možnosti aplikace na dospělé, o kterou se zasloužil Boldrini v projektu Evropské unie pro celoživotní vzdělávání. Dále poukazuje na užití těchto přístupů v managementu a umožňuje tak otevřít cestu aplikaci Montessori vzdělávání na zaměstnance i v České republice. Praktická část se pak zabývá metodami rozvoje a vzdělávání ve firmě, která si pro účel této práce nepřála být jmenována. Po rozhovoru s vedoucí HR oddělení bylo možné určit prostředky a metody, které podnik již v současnosti aplikuje, a z těchto informací pak vytvořit výchozí podmínky pro výsledný model. Důraz byl kladen na rozvoj především v IT oddělení, které je nejvhodnější a je zároveň otevřeno využívání nových postupů ve vzdělávání. Pro jeho zaměstnance byl vytvořen dotazník, který zkoumal názory na vzdělávání a atmosféru ve firmě.

Na základě odpovědí pracovníků z IT byl vytvořen teoretický model využívající principy Montessori pro vzdělávání. Model je určen pro podmínky zkoumané firmy Omega. Obsah práce je však možno využít pro jakýkoliv podnik, který je nakloněn novým formám vzdělávání a chce vynaložit větší úsilí pro vytváření spokojených a proškolených zaměstnanců i lepšího sociálního prostředí ve firmě. Tato práce poukazuje na využívání moderních metod v managementu a aplikuje je na rozvoj lidského kapitálu firmy.

Využití přístupu Montessori vzdělávání již v současné době aplikuje například firma FAVI a o podobných přístupech se zmiňuje i Frederic Laloux. Otevřený přístup, interaktivita, samostatnost, zájem a podílení se na rozvoji jsou klíčovými pro růst firem, a proto je dobré tato kritéria podporovat právě takovými metodami, jež se na ně soustředují. A právě budoucí výzkum navrženého modelu a jeho využití ve firmě mohou být dalším krokem k jeho doplnění.

Přílohy

Vzor dotazníku

Vážená respondentko, vážený respondente,

tento dotazník je součástí bakalářské práce zaměřené na vytvoření nové metody vzdělávání zaměstnanců za využití principů Montessori. Vámi poskytnuté odpovědi jsou zcela anonymní a budou využity pouze pro účely této práce. V odpovědích, prosím, zaškrtněte vždy tu variantu, která podle Vás nejvíce odpovídá skutečnosti. Dotazník má 2 části, první se zaměřuje na vzdělávací kurzy, druhá pak na pracovní prostředí firmy, ve které pracujete.

Velice Vám děkuji za ochotu i čas.

Kamila Orságová ČVUT, MÚVS v Praze

První část (vzdělávací kurzy):

- 1.) Jaká byla forma posledního vámi navštíveného vzdělávacího kurzu ve firmě?
(Kurzem rozumějte vzdělávací aktivitu, jakou může být například školení)
 - a) Přednáška
 - b) Praktický kurz
 - c) Kombinace teorie a praxe
 - d) Workshop
 - e) Internetový kurz
 - f) Jiná (prosím, uveďte jaká):

- 2.) Kde probíhal váš poslední vzdělávací kurz?
(Odpověď "Na pracovišti" se rozumí v místě, kde obvykle vykonáváte svou práci. Odpověď "V rámci firmy" je myšlena mimo oblast vašeho pracoviště, avšak stále na území firmy, ve které pracujete (např. přednášková místnost).
 - a) Na pracovišti
 - b) V rámci firmy
 - c) Mimo oblast firmy
 - d) Jinde (prosím, uveďte kde):

- 3.) Kdo byl vaším školitelem?
 - a) Mentor, zkušenější zaměstnanec z firmy
 - b) Nadřízený
 - c) Kolega
 - d) Expert z jiné firmy
 - e) Někdo jiný (prosím, uveďte kdo):

4.) Označil/a byste tento kurz za přínosný?

(Oznámkuje jako ve škole)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.) Co se vám na kurzu líbilo?

(např.: přínos, délka, lektor, prostředí, schopnost porozumění, možnost aplikace v praxi)

Odpověď:

6.) Co se vám na kurzu nelíbilo?

Odpověď:

7.) Ocenil/a byste, pokud by kurzy probíhaly především prakticky, a to formou objevování vlastního řešení?

a) Ano

b) Ne

8.) Jak moc oceňujete možnost interaktivní výuky u vzdělávacích kurzů?

(1 = velmi, 5 = vůbec; jedná se např. o aplikace na PC, tabletu, interaktivní tabuli, které umožňují aktivní zapojení se do výuky)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9.) Jak moc vám vyhovuje během vzdělávacích kurzů pracovat v týmu a řešit úkoly skupinově? *(1=velmi, 5=vůbec)*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Druhá část (pracovní prostředí):

1.) Jaká je atmosféra *(mezilidské vztahy)* na vašem pracovišti?

(1=velmi dobrá, 5=velmi špatná)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.) Setkal/a jste se ve firmě někdy s šikanou (u vás nebo u někoho z okolí)?

(šikana = cílem je způsobit oběti okamžitou újmu)

a) Ano

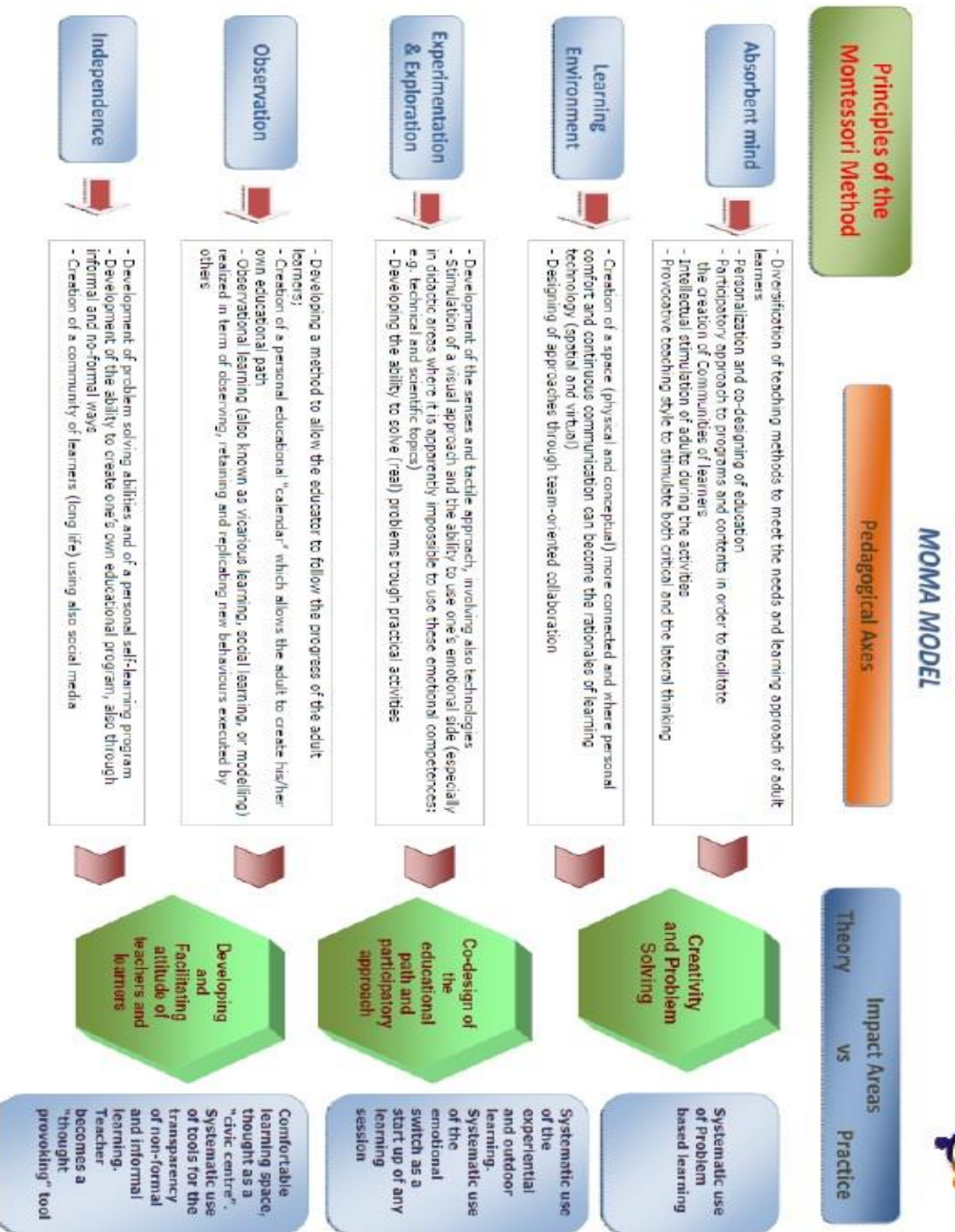
b) Ne

3.) Pokud jste se setkal/a se šikanou, jakým způsobem to bylo řešeno?

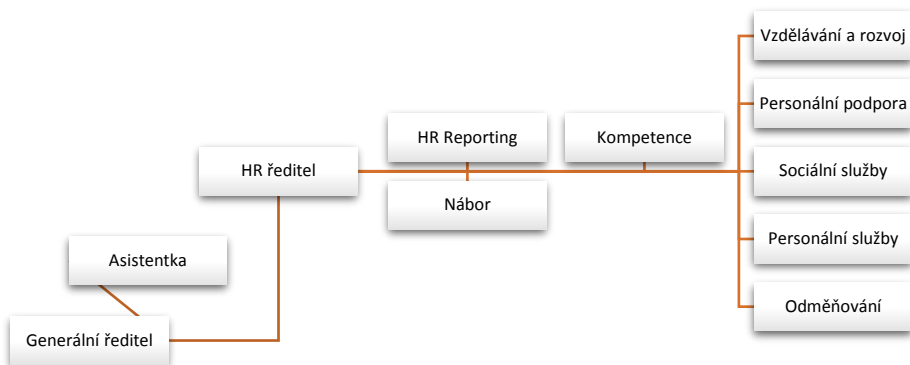
(např.: nijak, odchodem, pokáráním, přemístěním)

Odpověď:

- 4.) Jak váš nadřízený obvykle řeší neúspěch/chybu svých zaměstnanců?
(Můžete uvést více odpovědí)
- a.) Pokáráním nebo domluvou
 - b.) Sankcí
 - c.) Nabídnutím pomoci
 - d.) Předáním úkolu někomu jinému
 - e.) Přidělením kolegy, který má pomoci
 - f.) Jinak (prosím, napište jak):
- 5.) Ocenil byste více samostatnosti při výkonu vaší práce?
- a) Ano
 - b) Ne, mám dostatek samostatnosti
 - c) Ne, nestojím o samostatnost



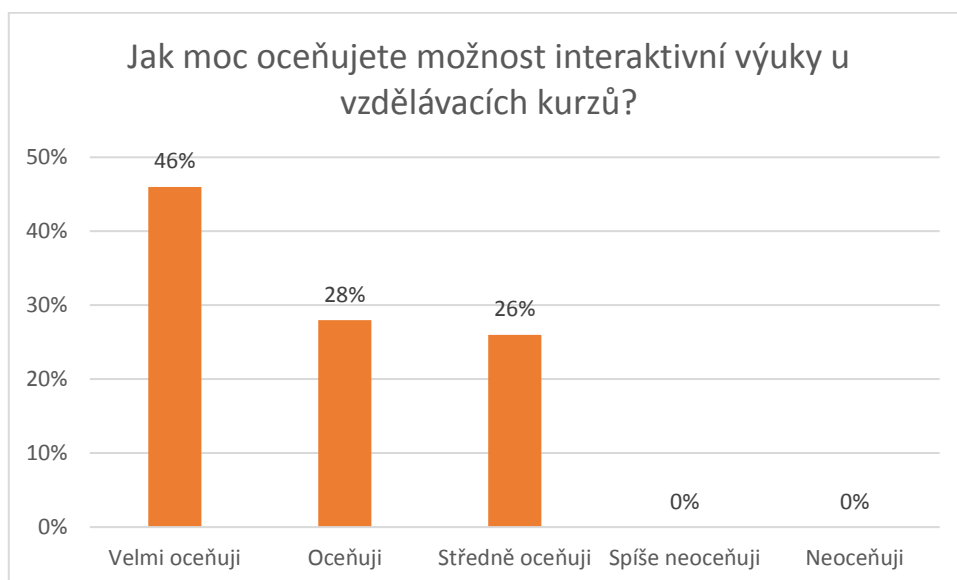
Obrázek 1 MoMa model, zdroj: MONTESSORI METHOD FOR ORIENTING AND MOTIVATING ADULTS



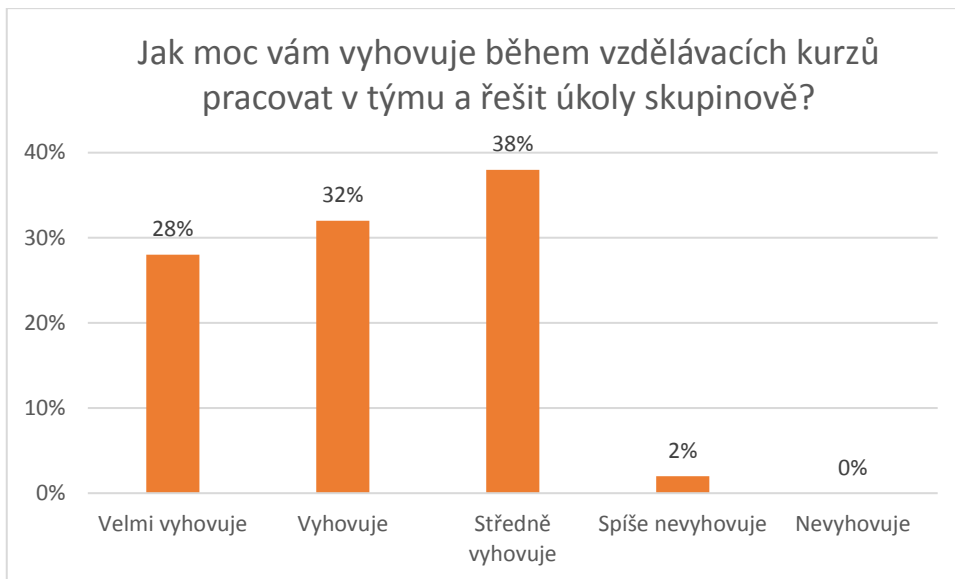
Obrázek 2 Schéma HR oddělení firmy Omega, zdroj: vlastní



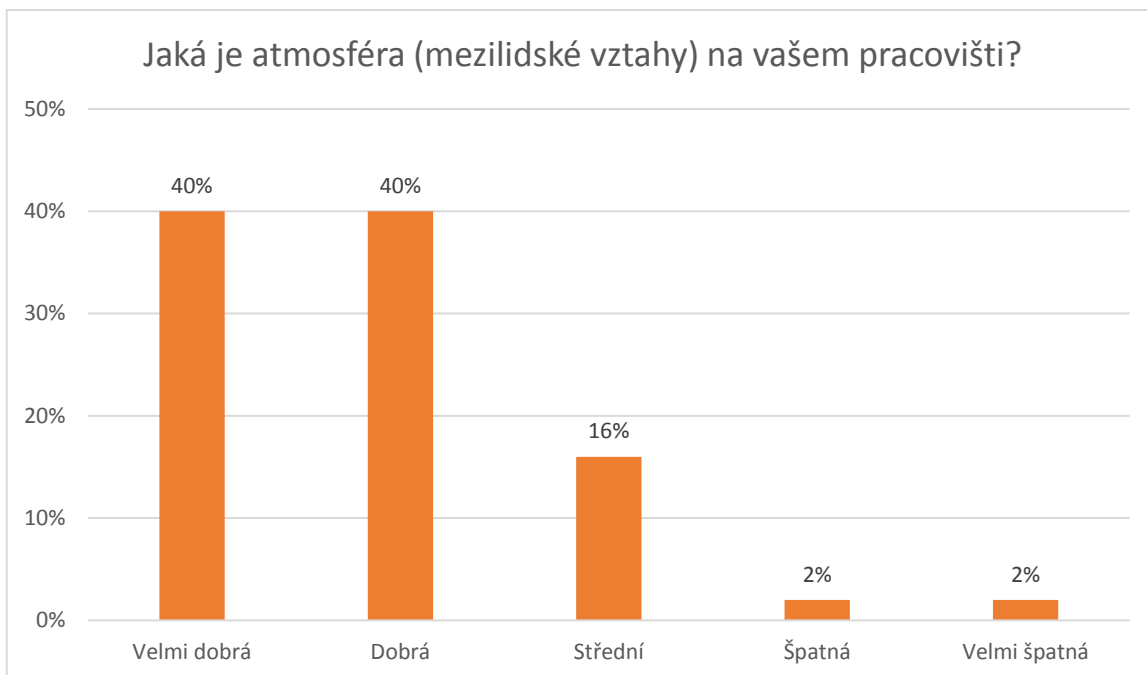
Obrázek 3 Schéma oddělení rozvoje a vzdělávání, zdroj: vlastní



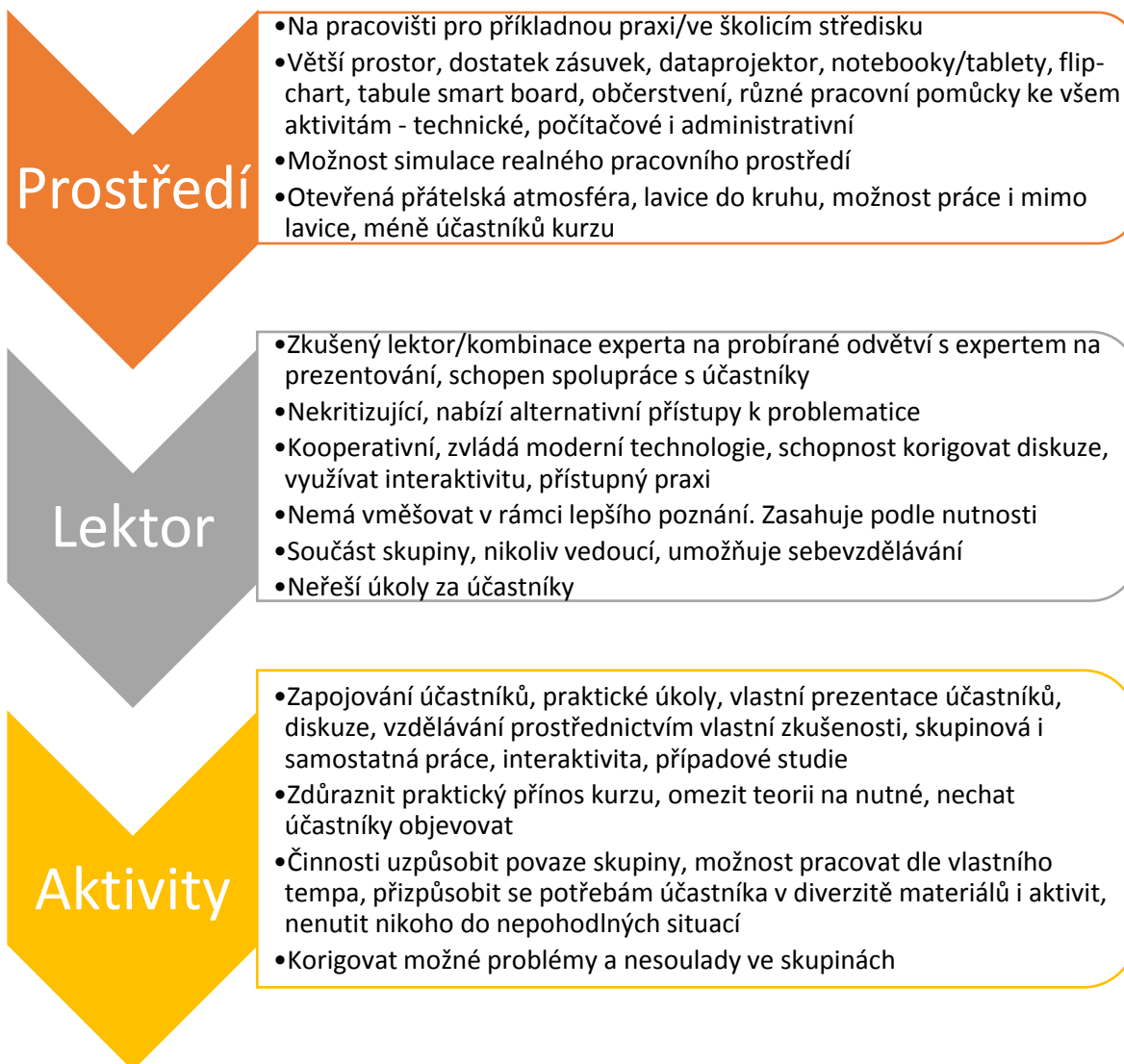
Obrázek 4 Interaktivita, zdroj: vlastní



Obrázek 5 Práce v týmu, zdroj: vlastní



Obrázek 6 Vztahy na pracovišti, zdroj: vlastní



Obrázek 7 Model pro vzdělávání dospělých

Seznam použité literatury

ASOCIACE MONTESSORI ČR. 2004. Životopis lékařky Marie Montessori [online]. ČR [cit. 2017-11-01]. Dostupné z: <http://www.zijememontessori.cz/o-montessori/m-montessori-zivotopis/>

BOLDRINI, F. a M. R. BRACCHINI. 2015. Montessori Method to motivate adults: A MODEL FOR THE APPLICATION OF THE METHOD IN ADULT EDUCATION [online]. The Lifelong Learning Programme of the European Union: Fondazione Montesca Edizioni, [cit. 2018-01-08]. ISBN 978-88-978-3040-5. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/303247609_Montessori_Method_to_motivate_adults

DRUCKER, P. F. 2000. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-021-x.

GILBERT, P.; N. R. CROZET a A. C. TEGLBORG. 2013. *Work Organisation and Innovation - Case Study: FAVI, France* [online]. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1253&context=intl>. Case study. Cornell University ILR School.

HAINSTOCK, E. G. 1999. Metoda Montessori a jak ji učit doma: školní léta: [výuka základů matematiky a jazykových znalostí]. Praha: Pragma, ISBN 807205662x.

LALOUX, F. 2016. Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-29-9.

LIVIO, S [online]. 2016. United Nations, [cit. 2017-11-01]. Global young voices: Stories of youth. Dostupné z: <https://www.globalyoungvoices.com/fast-news-blog/2016/9/15/students-taught-in-montessori-method-more-likely-to-succeed-in-workplace-report-shows>

LUDWIG, H. 2000. Vychováváme a vzděláváme s Marií Montessoriovou: (praxe reformně pedagogické koncepce). Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 8071942669.

RÝDL, K. 1999. Principy a pojmy pedagogiky Marie Montessori: (učební pomůcka pro veřejnost). Praha: Public History. ISBN 8090219373.

THE GUARDIAN [online]. 2006. United Kingdom, [cit. 2017-11-01]. Research shows benefits of Montessori education. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/education/2006/sep/29/schools.uk>

TRUNEČEK, Jan. 2004. Management znalostí. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kamila Orságová

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis