



*Moser*

## Projekt

„Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti MOSER a.s. vybudováním moderního adaptabilního vzdělávacího systému zaměstnanců – část II a realizace konkrétních vzdělávacích aktivit – část I“

# VYTVOŘENÍ KOMPLEXNÍHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

TENTO PROJEKT BYL SPOLUFINANCOVÁNÍ EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM  
A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY



*Moser*

## **MOSER, a.s. ....o nás**

1. Ruční výroba značkového skla, jediná v takovém rozsahu v ČR
2. 150 let od založení Ludwigem Moserem v roce 1857

### **Rozvoj lidských zdrojů ve společnosti je neustálý proces zahrnující:**

Plánování požadavků na schopnosti, vlastnosti a um zaměstnanců jako reakce  
na vnější tržní prostředí

Vyhodnocování úspěšnosti získávání zaměstnanců s potřebnými schopnostmi  
a hodnocení stávajících zaměstnanců

Vzdělávání jednotlivců jako nezbytnost pro udržení konkurenceschopnosti firmy



*Moser*

## Základní údaje o projektu MOSER, a.s.

**Název projektu:** Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti MOSER a.s. vybudováním moderního adaptabilního vzdělávacího systému zaměstnanců a realizace konkrétních vzdělávacích aktivit

**Termín realizace:** 1. 3. 2006 – 15. 12. 2007

**Celkové náklady na projekt:** 2 931 500,- Kč

**Příspěvek z ESF:** skutečnost 2 592 708,- Kč

**Cílová skupina:**

- všichni zaměstnanci firmy od roku 2008 dle vytvořeného systému
- vybraní zaměstnanci průřezem firmou na konkrétní vzdělávací kurzy v období 2006 – 2007 (420 zaměstnanců)

## Cíle

- **Vytvořit systémový nástroj** – komplexní systém profesního vzdělávání zaměstnanců na různých pracovních pozicích, který nabídne dostatek moderních, pružných a účinných nástrojů pro sebezdokonalování a rozvoj znalostí a dovedností
- **Konkrétní vzdělávací aktivity** zaměstnanců, na něž pak naváže kontinuální vývoj daný systémovým řešením. Tato etapa dodá účastníkům vzdělávacích akcí základní objem informací, znalostí a dovedností potřebných pro efektivní výkon jejich povinností.



## Cílové skupiny, územní pokrytí

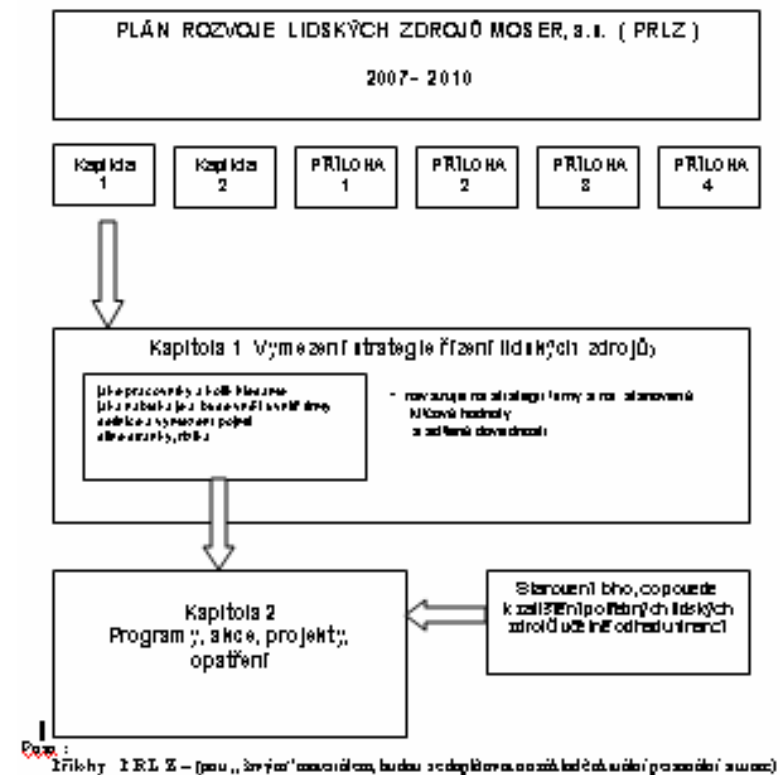
- Všichni zaměstnanci – koncepční část projektu
- Vybraní zaměstnanci napříč společnostmi – konkrétní vzdělávací aktivity
- Karlovarský, Jihočeský a Moravskoslezský kraj (Brno, Vsetín)

### **Výběr cílových skupin**

- V souladu s Plánem rozvoje lidských zdrojů
- Podle podkladů z pracovních hodnocení

## Výchozí materiály – podklady pro zpracování vstupů projektu

- Vize a strategie firmy
- Plán rozvoje lidských zdrojů
  - Obsahuje strategii řízení lidských zdrojů + klíčové kompetence (*profesionalita, flexibilita, loajalita*)
- Plány zvýšení výkonnosti individuálního rozvoje z minulých hodnocení





# ETAPY REALIZACE

*Moser*

## Činnost

**Vymezení strategie a cílů komplexního vzdělávacího systému** – *co musí zaměstnanci zvládat*

**Vytvoření soupisu kritérií a znalostí typových pozic**

**Sestavení databáze kritérií na znalosti a dovednosti typových pozic a porovnání se skutečností (z hodnocení zaměstnanců)**

**Pilotní ověření systému**

**Sestavení databáze požadavků na vzdělávání typových pozic**

**Popis funkcí systému a průběhu vzdělávání**

## Výstupy

**Strategie komplexního systému vzdělávání** – *jak toho dosáhnou*

**Firemní katalog prací**

**Charakteristiky pracovního místa**

**Kritéria pro zařazení TH funkčních míst**

**Požadavky na vzdělávání – „Moserstroj“**

**Závěry z pilotního ověření**

**Přehled typových kurzů**

**Metodika komplexního vzdělávacího systému MOSER a.s.**



# Zajištění RLZ v MOSER, a.s.- neustálý koloběh zpracování vstupů při prac. hodnocení a poskytnutí výstupů



## PRACOVNÍ HODNOCENÍ 2006

PRACOVNÍ HODNOCENÍ 2006  
Zpracování hodnocení 2006  
MOSER, a.s.

## PLÁN ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI 2006

PRACOVNÍ HODNOCENÍ  
PLÁN ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI A OSOBNÍHO ROZVOJE  
MOSER, a.s.

## CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO MÍSTA

CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO MÍSTA  
MOSER, a.s.

## KRITÉRIA HODNOCENÍ

Kritéria pro zařazení TH funkčních míst a profesí do pěti pásem	Průměrná hodnota	Normativní
1. Pracovní zkušenosti	10	10
a. střední vzdělání	5	Průměrná hodnota zisků z minulých let
b. střední odborné	6	Průměrná hodnota zisků z minulých let
c. vyšší střední	7	Průměrná hodnota zisků z minulých let
d. nižší vysoká	8	Průměrná hodnota zisků z minulých let
e. vysoká	10	Průměrná hodnota zisků z minulých let
2. Praxe	10	Průměrná hodnota zisků z minulých let
3. Psychická morální a fyzická schopnost dovednost	10	Průměrná hodnota zisků z minulých let
4. Tělesná morální a fyzická schopnost dovednost	10	Průměrná hodnota zisků z minulých let

## KONTROLNÍ TESTY

KONTROLNÍ TEST ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ  
MOSER, a.s.



## PRACOVNÍ HODNOCENÍ

KRITÉRIA HODNOCENÍ

PRACOVNÍ HODNOCENÍ  
PLÁN ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI A OSOBNÍHO ROZVOJE  
MOSER, a.s.

## PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ

POŽADAVKY NA VZDĚLÁVÁNÍ

## PLÁN ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI A INDIVIDUÁLNÍHO ROZVOJE 2007





# Zpracování výstupů z hodnocení – „Moserstroj – podklad pro informační systém“

Je třeba doplnit nebo zkontrolovat		1. Požadované vzdělání												2. Psychická náročnost práce / schopnost, dovednost, chování												3. Flexibilita, přístup k práci						4. Fyzické požadavky								
Názvy jsou převzaty z dokumentů (v závorkách jsou z tabulky Požadavky)		Střední odborné - max. poč.			Výšší střední - max. poč.			Nízký úroveň - max. poč.			Vysoké - max. požadavek			Charakter práce			Různé zaměstnání			Odpovědnost a ležebtužsky kvalif.			Spolupráce			Cílem psych. náročnost práce			Flexibilita, přístup k práci, práce přes pracovní dny, pružnost reakce na změny			Kritičnost, ústřední a zkušební								
Je zde 119 pracovních pozic.		max. požadavek			16			max. požadavek			17			max. požadavek			12			max. požadavek			10			max. 55			max. požadavek			15			max. poč.			5		
číslo pozice	Název pracovníka	číslo	Název	Pracovník	úroveň	Vedoucí	požadavek	pož.	skt.	roz.	požadavek	pož.	skt.	roz.	požadavek	pož.	skt.	roz.	požadavek	pož.	skt.	roz.	požadavek	pož.	skt.	roz.	požadavek	pož.	skt.	roz.	požadavek	pož.	skt.	roz.						
		14	Vedoucí tiskárny	Štěpánouš Petr	škápní	Petr	uplné SS s matricí	10	5	-5	rozličnost, níže ní priorit-přívlast, systematickosť, důslednost, koncepčnost, logické, praktické a analytické myšlení	13	13	0	níže ní proces f ue skupině, zokovalování, organizační schopnosti, delegování	3	3	0	odpovědnost za ústředí, ústředí a za mateřsk, odolnost vůči stresu a pozitivní přístup, schopnost přimot odpovědnost	8	8	0	aktivně řešit s tvače, schopnost jednat lidmi a uřešit problémy, efektivně zvládat konflikty, schopnost vyjednat a prezentovat	10	10	0	34	34	0	komunik, flexibilita a přístup ke změnám, kvalitní, usměrňovací postupy, samostatně přebírat odpovědnost, zvládat úroveň úroveň, přitisk pod tlakem	10	14	4	reprezentace týmu, kritičnost a zkušební	5	5				
A		13	Účetní skladní škápní (vedoucí skladní tiskárny)	Bartoňová Dobromila	škápní	Petr	uplné SS - ekonomika, úroveň, s matricí	5	5	0	logické a analytické myšlení, důslednost, přesnost a pečlivost, preciznost	7	4	-3	0	0	0	0	odpovědnost za ústředí	4	3	-1	poskytnuta přimot zvládat úroveň, schopnost dobře spolupráce, úroveň legouat	7	5	-2	18	12	-6	kvalita, usměrňovací postupy	2	2	0	kritičnost a zkušební	2	2				
A		12	Režent škápní (Režent skladní škápní)	Křížková Oldřich	škápní	Petr	uplné SS s matricí	5	5	0	praktické a účinné myšlení, systematickosť, rozličnost, níže ní priorit-soukromí	9	9	0	0	0	0	0	produktivní samostatně a důkladně, spolupráce, odpovědnost za ústředí	5	5	0	aktivně řešit s tvače, schopnost jednat lidmi a uřešit problémy,	8	9	1	22	23	1	flexibilita, kvalitní, usměrňovací přitisk pod tlakem, bytí přibírat	6	9	3	kritičnost a zkušební	5	3				



# Checklisty

*Moser*

## KRITÉRIA HODNOCENÍ

JMÉNO HODNOCENĚHO:



POZICE

CHARAKTER PRÁCE	
MAXIMUM	8
MINIMUM	SKUTEČNOST
realita, určení priorit	
stručnost, přesnost, pečlivost	
rozhodnost	
samostatnost, samostatné myšlení	
systematické myšlení, systematická činnost, analytické myšlení, logika, logické myšlení	
praktické myšlení	
trpělivost, vytrvalost, důslednost	
konstruktivnost	
organizace práce, organizovanost	
objektivnost, objektivní úsudky, nestrannost	
flexibilita stavů a myšlení	
CELKEM	



ŘÍZENÍ ZÁKLADEM	
MAXIMUM	11
MINIMUM	SKUTEČNOST
Řízení procesů vstřípně	
objektivnost	
manažerské dovednosti	
organizační schopnosti	
přizpůsobivost	
schopnost vést podřízené	
motivovat	
zodpovědnost ostatních	
vedení - příklad	
vedenost	
autorita	
trpělivost	



## Čeho jsme dosáhli

- Hlavní cíl – vytvoření komplexního systému vzdělávání zaměstnanců MOSER, a.s. byl splněn
- Podařilo se proškolit v krátkém období 494 zaměstnanců v 16ti vzdělávacích aktivitách, a tím vytvořit dobrou základnu pro fungující komplexní systém vzdělávání
- Zaměstnanci pochopili to, že vzdělávání je nutný neustálý proces
- V roce 2008 postupujeme již podle vytvořeného systému
- Zaměstnanci se sami zajímají o vzdělávání, dávají praktické podněty
- V roce 2008 hodláme podat další projekt



## Zkušenosti, náměty, doporučení

- Nerealizovat „projekt pro projekt“, ale dělat to, co potřebujeme
- Věnovat čas důkladné přípravě na začátku projektu
- Ponechat si časové rezervy a tam, kde to jde, nestanovovat přesně datumy
- Před zahájením projektu podrobně informovat co největší okruh osob vně i uvnitř nad rámec povinné publicity
- Realizovat reálně zvládnutelné projekty – „vidět na konec“
- Realizační tým co nejužší resp. přesně rozdělené kompetence, nezatěžovat členy více, než je nutné pokud nejsou vyčleněni pouze pro tuto práci