

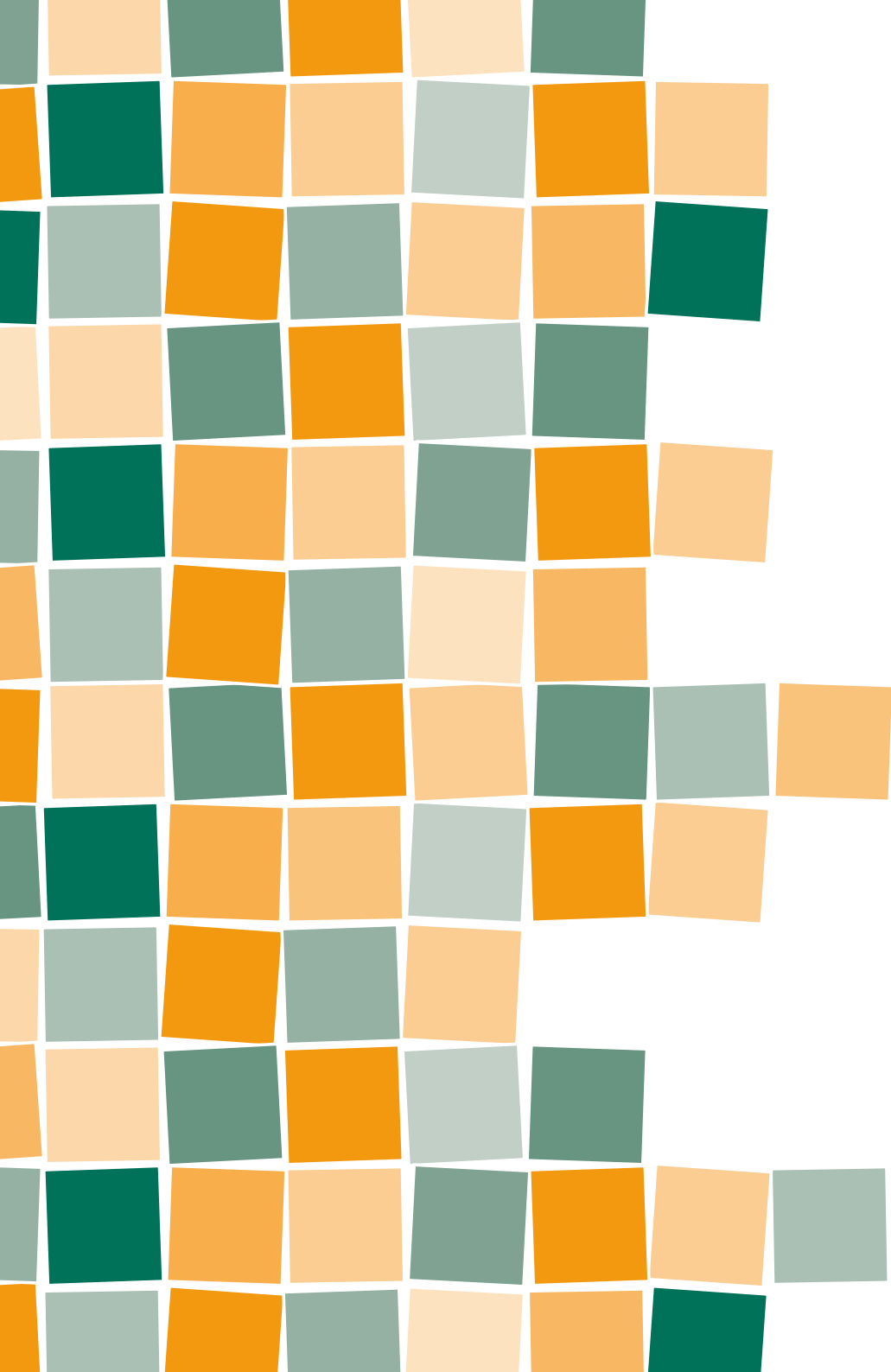


PRIESTOR NA VAŠU PRÍLEŽITOSŤ

Úspešná realizácia  
národného projektu XVI-2  
Modernizácia a zefektívnenie  
činnosti verejnej správy  
1.9.2009 - 30.11.2011



Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu  
v rámci Operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia.





Vďaka podpore Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia sa realizoval Národný projekt XVI-2 Modernizácia a zefektívnenie činnosti verejnej správy.

Projekt bol realizovaný Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny a úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny v regiónoch Západné, Stredné a Východné Slovensko, t.j. na celom území Slovenska.

### CIEL' PROJEKTU

Cieľom projektu bola modernizácia a skvalitňovanie služieb zamestnanosti, ako aj zlepšenie riadiacich a kontrolných procesov v pôsobnosti Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny a úradov práce, sociálnych vecí a rodiny.

### ŠPECIFICKÉ CIELE

- nastavenie systému pravidelnej aktualizácie dokumentácie riadiacej nastavenie systému trvalého zlepšovania výkonu procesov zodpovednými zamestnancami
- spresnenie a zrýchlenie procesov štatistiky, výkazníctva a manažérskeho reportingu ako základu

pre rýchle a presné rozhodovanie manažmentu úradov PSVR

- optimalizácia procesov v pôsobnosti úradov práce, sociálnych vecí a rodiny, definovanie ich atribútov, nastavenie systému aktualizácie dokumentácie riadiacej výkon procesov
- optimalizácia počtu a kvality ľudských kapacít, ako aj procesu ich plánovania (na úradoch PSVR), resp. plánovania ich vyťaženia v čase
- vytvorenie a implementácia systému na pravidelný zber a vyhodnocovanie spätnej väzby zamestnancov prostredníctvom softvérovej aplikácie na zber a spracovanie údajov v systéme spätnej väzby.

### CIEL'OVÉ SKUPINY

- zamestnanci ústredia a úradov PSVR vo verejnom záujme a zamestnanci ústredia a úradov PSVR v štátnej službe

### REALIZOVANÉ AKTIVITY PROJEKTU

- zefektívnenie riadiacich a kontrolných procesov v rámci úradov PSVR

- vytvorenie a nastavenie procesných a funkčných štandardov vrátane indikátorov pre riadenie služieb zamestnanosti
- implementácia Kapacitného modelu a stanovenie normatívo početov zamestnancov
- návrh systému na hodnotenie spätnej väzby zamestnancov ústredia PSVR a úradov PSVR
- riadenie projektu
- publicita a informovanosť

## REALIZÁCIA PROJEKTU Z ČASOVÉHO HĽADISKA

Dĺžka realizácie aktivít projektu	27 mesiacov	
Názov aktivity	Začiatok realizácie aktivity	Ukončenie realizácie aktivity
Zefektívnenie riadiacich a kontrolných procesov v rámci úradov PSVR	09/2009	04/2010
Vytvorenie a nastavenie procesných a funkčných štandardov vrátane indikátorov pre riadenie služieb zamestnanosti	11/2009	03/2011
Implementácia Kapacitného modelu a stanovenie normatívo početov zamestnancov	04/2010	07/2011
Návrh systému na hodnotenie spätnej väzby zamestnancov ústredia PSVR a úradov PSVR	02/2010	06/2011
Riadenie projektu	09/2009	11/2011
Publicita a informovanosť	09/2009	11/2011

## HODNOTY MERATEĽNÝCH UKAZOVATEĽOV v BSK

Typ	Názov	Merná jednotka	Plánovaná hodnota	Dosiahnutá hodnota
Výsledok	Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov - spolu	Počet	76	136
	Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov - muži	Počet	8	20
	Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov - ženy	Počet	68	116

\* Uvedený stav je k 31.5.2011.

## HODNOTY MERATELNÝCH UKAZOVATEĽOV v SR mimo BSK

Typ	Názov	Merná jednotka	Plánovaná hodnota	Dosiahnutá hodnota
Výsledok	Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov - spolu	Počet	1222	1471
	Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov - muži	Počet	148	238
	Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov - ženy	Počet	1074	1233

\* Uvedený stav je k 31.5.2011.

## Aktivita 1: ZEFEKTÍVNENIE RIADIACICH A KONTROLNÝCH PROCESOV V RÁMCI ÚRADOV PRÁCE, SOCIÁLNYCH VEČÍ A RODINY

### Podaktivita 1.1: ZAVEDENIE KONTROLINGU NA VYBRANÉ KLÚČOVÉ PROCESY

#### CIEL'

Cieľom podaktivity 1.1. bolo zanalyzovať súčasný stav informačných tokov existujúcich medzi úradmi PSVR a ústredím PSVR na úrovni:

- používaných štatistických prehľadov, hlásení a reportov,
- existujúcich informačných systémov prostredníctvom, ktorých sú štatistické dáta získavané,
- útvarov, medzi ktorými dochádza k výmene pravidelných a ad-hoc informácií.

Cieľom výstupu "Zavedenie systému kontroingu na klúčové procesy" bolo zhodnotiť výsledky analýzy, sumarizácia zistení súčasného stavu a návrhy riešení budúceho stavu.

Analýza bola vykonávaná na hlavných a priezrevových útvaroch:

- Ústredia PSVR,
- 46 úradov PSVR, vrátane ich detašovaných a vysunutých pracovísk.

Výsledkom analýzy je sumarizácia zistení, ktoré v súčasnosti v najväčšej miere prispievajú

- k zvýšenej administratívnej náročnosti vypracovania štatistických hlásení na úradoch práce,
- duplicitnému zadávaniu údajov do informačných systémov,
- k zložitému prístupu k údajom z databáz.

Na základe týchto zistení sú formulované návrhy a odporúčania týkajúce sa predovšetkým

- vytvorenia komplexného informačného systému pre agendu služieb zamestnanosti (ďalej „SZ“) s vzájomným zdieľaním databázy klientov,

- preskúpania zodpovednosti za údaje pod útvar, zodpovedajúce za agendu,
- presnej definície správcov IS, spracovateľov a používateľov informácií.

#### ANALÝZA INFORMAČNÝCH TOKOV

Pre agendu SZ je zobrazený tok informácií a spôsob, akým sú dáta transferované od zadávateľa, cez spracovateľa až po konečného užívateľa informácie. Agenda SZ je z pohľadu absentujúcej prepojenosti využívaných informačných systémov mimoriadne komplexnou problematikou a pre lepšie zobrazenie informačných tokov je agenda rozdelená do dvoch samostatných celkov.

1. Agenda SZ riešiaca otázky aktívnej politiky trhu práce (APTP) - zahrňuje informačné systémy a oddelenia/odbory z ústredia a úradov PSVR v oblasti aktívnej politiky trhu práce.
2. Agenda SZ (mimo APTP) - zahrňuje informačné systémy využívané oddeleniami/odbormi z ústredia a úradov PSVR v oblasti pasívnej politiky trhu práce.

#### ZHRNUTIE

Informačné toky predstavujú významnú zložku nevyhnutnú pre riadenie a kontrolu procesov prebiehajúcich v rámci úradov PSVR. Súčasný stav nastavenia informačných tokov je vo veľkej miere zaťažujúcim prvkom aktivít zamestnancov odborných útvarov. Uvedené má za následok:

- časovú náročnosť získavania potrebných dát,
- veľké riziko chybovosti,
- duplicitné zadávanie do IS a reportovanie dát.

Nastavenie informačných tokov v zmysle navrhovaného stavu by zabezpečilo nasledovné prínosy pre jednotlivé subjekty systému reportingu a výkazníctva:

### Útvary úradov PSVR

- Odbremenenie zamestnancov od duplicitných zadávaní vstupných údajov
- Zjednodušenie vyhľadávania medzi jednotlivými databázami
- Zníženie chybovosti zadávania vstupných dát
- Zvýšenie komfortnosti práce s klientom

## Podaktivita 1.2: VYTVORENIE A RIADENIE SYSTÉMU PRESNÉHO VÝKAZNÍCTVA, AKO ZÁKLADU RÝCHLEHO ROZHODOVANIA

Aktivita prebiehala formou školení, pričom výstupom bola prezentácia pojednávajúca o úlohách výkazníctva a jeho prínosoch v systéme riadenia výkonnosti procesov.

### VÝZNAM MERANIA VÝKONNOSTI PROCESOV

- Zameriava pozornosť organizácie na potreby **zákazníkov**
- Jednoduché na porozumenie a ľahko využiteľné
- Je v súlade so **stratégiou organizácie**
- Stimuluje **nepretržitý rast**
- Vyvažuje **kvalitu, čas a náklady**
- Kombinuje meranie výstupov a meranie vo vnútri procesov
- Meranie sa vzťahuje na **všetky úrovne riadenia**

## Aktivita 2: VYTVORENIE A NASTAVENIE PROCESNÝCH A FUNKČNÝCH ŠTANDARDOV VRÁTANE INDIKÁTOROV PRE RIADENIE SLUŽIEB ZAMESTNANOSTI

### Podaktivita 2.1: NASTAVENIE A APLIKOVANIE JEDNOTNEJ ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY NA JEDNOTLIVÝCH ÚRADOCH PSVR SO SÚČASNÝM ZOHLADNENÍM JEDINEČNÝCH LOKÁLNYCH PODMIENOK JEDNOTLIVÝCH ÚRADOV PSVR

#### CIEĽ

Cieľom bolo vytvorenie unifikovanej organizačnej štruktúry Odboru SZ pre jednotlivé úrady PSVR na základe nižšie popísaných východísk.

Návrh organizačného členenia Odboru SZ na úradoch PSVR vychádza z rozboru existujúcich organizačných štruktúr úradov, z informácií o zabezpečovaných činnostiach, zodpovedných osobách a priebehu procesov, ako aj zo znalosti ÚPSVAR a jeho očakávaného vývoja.

### Útvary ústredia PSVR

- On-line prístup k centralizovaným databázam
- Zvýšenie kvality dát
- Možnosť reagovať promptne na ad-hoc požiadavky
- Zvýšenie časofondu na metodické riadenie a interné vyhodnocovanie odborných činností

### AKTIVITY, POTREBNÉ PRE ZABEZPEČENIE SYSTÉMU PRESNÉHO VÝKAZNÍCTVA, AKO SÚČASTI RIADENIA VÝKONNOSTI PROCESOV

- Zadefinovanie kľúčových procesov
- Zadefinovanie kritických aktivít
- Zadefinovanie výstupov kritických aktivít
- Zadefinovanie kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov (KPIs)

#### Výstupom pre úlohy:

- Prehľad procesov a aktivít SZ
- Návrh kvantitatívnych a kvalitatívnych cieľov

Získané dáta boli analyzované na základe faktorov ovplyvňujúcich organizačnú štruktúru, zohľadnením princípov organizačného dizajnu ako aj trendov v riadení organizácií porovnateľného typu.

Na základe zistení boli formulované návrhy a odporúčania. Pri uvažovaní o jednotlivých variantoch boli posudzované riešenia organizačného usporiadania Odboru SZ v nadväznosti na organizačnú štruktúru ÚPSVAR a porovnávané tiež bolo, ako organizačná štruktúra vyhovuje jednotlivým kritériám organizovania.

## KATEGORIZÁCIA ÚRADOV PSVAR NA ZÁKLADE KRITÉRIA POČTU ZAMESTNANCOV

Konkrétne návrhy organizačnej štruktúry v zmysle organizačného usporiadania Odboru SZ úradov PSVR vychádzajú zo základnej kategorizácie úradov. Alternatívne návrhy organizačnej štruktúry Odboru SZ sa viažu na kategorizáciu výkonnej siete úradov a ich detašovaných a vysunutých pracovísk.

Základná kategorizácia úradov ako takých sa viaže na základné kritérium kategorizácie, ktorým je celkový počet zamestnancov.

Na základe celkového počtu členíme jednotlivé úrady PSVR na:

- Úrad typu „A“ - nad 160 zamestnancov
- Úrad typu „B“ - pod 120 zamestnancov

Návrh kategorizácie má ambíciu zohľadňovať aj špecifiká konkrétneho úradu, a to najmä vo vzťahu k vnútornej štruktúre zamestnancov.

## Podaktivita 2.2: UNIFIKOVANIE ZODPOVEDNOSTI A PRÁVOMOCÍ PRE JEDNOTLIVÉ ORGANIZAČNÉ ÚTVARY (JEDNOTNÝ KATALÓG PRACOVNÝCH POZÍCIÍ, JEDNOTNÁ PRACOVNÁ NÁPLŇ, JEDNOTNÉ CIELE, POSTUPY)

### CIEL

Cieľom projektu bolo zabezpečiť jednotný implementačný nástroj formou klasifikácie **unifikovania zodpovednosti a právomocí pre jednotlivé organizačné útvary úradov** na základe nastavenia nového jednotného organizačného modelu úradov PSVR. Každý z úradov plní stanovené úlohy realizáciou rovnakých - unifikovaných procesov. Tieto sú zachytené v procesnej mape. Na základe analýz rozdiely medzi úradmi by nemali vznikáť z procesného hľadiska, ale skôr z dispozičných možností konkrétneho úradu. Na základe toho bol vyhotovený základný relačný vzťah procesov a nového návrhu organizačného členenia úradov.

Unifikácia zodpovednosti a právomocí pre jednotlivé organizačné útvary vychádza z jednotného nastavenia vykonávania procesov organizačnými útvarmi v takej štruktúre, ako to je popísané v návrhu zjednotenia organizačných štruktúr úradov PSVR (podaktivita 2.1).

### ZHRNUTIE

Navrhované organizačné usporiadanie ÚPSVR vyjadruje funkčnosť vzťahov medzi jej organizačnými útvarmi (ústredím, úradmi, sekciami, odbormi, oddeleniami a pod.), vyjadruje formu usporiadania dĺžky procesu a delby práce pre účinné a racionálne zabezpečenie riadiacich a realizačných výkonnosti.

Zjednotenie organizačného členenia úradov PSVR má svoje opodstatnenie najmä v zlepšení komunikácie medzi sebou a voči ústrediu, možnosťou porovnávania sa a štandardného poskytovania služieb. Navrhované varianty organizačného členenia sú odrazom základných funkcií organizácie, OŠ udržiava výkonnosť hlavných funkcií, rešpektuje princíp pracovnej špecializácie, zjednodušuje školenie zamestnancov. Zároveň umožňuje dôkladnú kontrolu vrcholným vedením a zároveň flexibilné využitie vnútorných zdrojov organizácie.

### NÁVRHY

Odporúčame zaviesť v praxi úradov jednotné opisy pracovných miest, resp. štátnozamestnaneckých miest, so zjednotenými názvami pracovných pozícií, ktoré vystihujú podstatu vykonávanej práce (napr. referent informačno-poradenských služieb, a pod.), so zjednotenými požiadavkami (kvalifikačné) úradov na rovnaké pracovné pozície, popisujúce činnosti a úlohy držiteľa pracovných miest jednotným spôsobom. Zároveň by mala byť pri popise činností v opise zohľadnená veľkosť úradu a útvaru a v prípade potreby malých úradov zabezpečiť kumulovanie činností do určitých pracovných pozícií.

Odporúčame zaviesť do opisov jednotné požiadavky na správanie, vedomosti držiteľa, ako aj na očakávaný výkon a výstupy prislúchajúce danému pracovnému miestu, aby tak zabezpečili základ pre riadenie pracovného výkonu a spravodlivé hodnotenie zamestnancov. Pre zabezpečenie našich odporúčaní slúži aj vytvorený Jednotný katalóg pracovných pozícií.

## Podaktivita 2.3: IMPLEMENTÁCIA METODIKY RIADENIA VÝKONNOSTI PROCESOV

### CIEL'

- Zefektívnenie riadiacich a kontrolných procesov v rámci úradov PSVR.
- Implementácia metodiky riadenia výkonnosti procesov.
- Využitie výsledkov projektu pre reálne riadenie výkonnosti procesov SZ a objektívne porovnávanie úspešnosti úradov PSVR

### HLAVNÉ ZISTENIA

Analýza súčasného stavu riadenia a kontroly na OSZ:

- **ciele nie sú komplexne nastavené** na všetky prozákaznícke oblasti,
- **komplikácie v riadení** na základe súčasných cieľov a ukazovateľov,
- orientácia väčšiny ukazovateľov je sústredená na kvantitu,
- **pôsobia demotivujúco** na výkonných aj vedúcich zamestnancov,
- v súčasnosti sa **nedostatočne prihliada na regionálne špecifiká** TP a možnosti jednotlivých úradov,
- **nevhodné nastavenie ukazovateľov** pre vzájomné porovnávanie úradov.

### ZHRNUTIE

Jednou z metodík využívaných v rámci riadenia výkonnosti je meranie výkonnosti procesov, ktoré sa zameriava na meranie procesov prebiehajúcich v organizácii. Pri tejto metóde sa k jednotlivým procesom definujú výkonnostné ciele a z nich vyplývajúce ukazovatele výkonnosti, pomocou ktorých je možné jednotlivé procesy merať. Periodické merania a vyhodnocovanie výsledkov ukazujú na odchýlky od očakávaných hodnôt a na základe zistených odchýlok sa odstraňuje zistené chyby, ako aj príčiny chýb, dosiahne sa nový stav výkonnosti procesu a tento sa naďalej udržuje.

Podstatou hodnotenia výkonnosti organizácie ako celku prostredníctvom merania výkonnosti procesov je existencia procesného modelu a definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (Key Performance Indicators - KPIs) k vybraným procesom.

Vhodne zvolené KPIs, funkčný, udržiavaný a akceptovaný systém merania výkonnosti procesov dávajú základný predpoklad pre získanie informácií a následné rozhodovanie manažmentu tak, aby bolo zabezpečené trvalé zvyšovanie výkonnosti organizácie.

Pre zavedenie funkčného systému merania výkonnosti procesov je nevyhnutné dodržanie nasledovných základných princípov:

- meranie výkonnosti procesov je potrebné prepojiť so strategickými cieľmi organizácie, pretože platí zásada, že procesy sú výkonné práve vtedy, keď prostredníctvom nich organizácia dosahuje stanovené strategické ciele v stanovenom čase, v požadovanej kvalite a pri stanovenom objeme nákladov (finančných zdrojov),
- meranie výkonnosti procesov je prioritne uskutočňované na čo najvyššej možnej úrovni procesov, teda na úrovni subprocesov, prípadne aktivít,
- meranie výkonnosti procesov je potrebné vnímať a realizovať ako dlhodobý, opakujúci sa proces, pretože jedine dlhodobé meranie KPI umožňuje adekvátne porovnanie zistení a relevantné vyhodnotenie odchýlok, vďaka čomu je možné navrhovať a implementovať účinné opatrenia na zvýšenie výkonnosti meraných procesov,
- meranie výkonnosti procesov je vhodné a účinné prepojiť so systémom hodnotenia úradov práce resp. odmeňovania, čím sa zvyšuje osobná zainteresovanosť vlastníkov i garantov procesov na zodpovednom meraní výkonnosti, ako aj na skvalitňovaní procesov prostredníctvom implementácie navrhovaných opatrení.

## Podaktivita 2.4: DEFINOVANIE ŠTANDARDNÝCH PRACOVNÝCH POSTUPOV

### CIEL'

V čase realizácie podaktivity 2.4 neexistovalo komplexné jednotné nastavenie pracovných postupov pre vykonávanie činností pre oblasť SZ. V reálnej praxi prevládala princíp agendovo orientovaného prístupu plnenia cieľov. Pri často opakovaných

činnostiach prevládala taktiež prístup zvyklostí zaužívaných praxou. Vymedzené činnosti boli upravené metodickými pokynmi a usmerneniami, ktoré boli však implementované primárne agendovým prístupom.



Definovanie štandardných postupov predstavuje nástroj, ktorého základným cieľom je vykonávanie procesov a činností tak, ako na seba v organizácii nadväzujú a prispievajú k tvorbe pridanej hodnoty pre klienta úradov PSVR. Zmapovaním procesov a zadenívaním jednotných procesných tokov sa dočeli identická realizácia pracovných postupov na všetkých úradoch PSVR.

Preto základným východiskom pre definovanie štandardných postupov je dostatočné poznanie existujúceho stavu vykonávaných procesov, ako aj identifikácia podstatných atribútov vzťahujúcich sa k jednotlivým činnostiam.

## Podaktivita 2.5: REVÍZIA A NÁSLEDNÁ OPTIMALIZÁCIA VYKONÁVANÝCH PROCESOV

### CIEL

Cieľom projektu bola Revízia a následná optimalizácia procesov na úradoch PSVR na základe dostatočného poznania existujúceho stavu vykonávaných procesov. Jedným z cieľov bolo nájsť možnosti vylúčenia existujúcich problémov pri plnení cieľov organizácie, ktoré primárne súvisia s nájdením zamestnania pre klienta a pomôcť vytvoriť alebo udržať pracovné miesto. Uvedené návrhy sa primárne orientujú k optimalizácii z procesného hľadiska. Jedná sa predovšetkým o vylúčenie a elimináciu základných nedostatkov, ktoré boli identifikované priamo v prostredí úradov PSVR.

Pre naplnenie cieľov daného výstupu projektu v prvom rade bolo potrebné stanoviť a zafixovať existujúci stav. Tento bol následne použitý ako východisko pre ďalšie kroky pričom pri návrhoch sa jednoznačne prihliadalo na:

- identifikáciu vykonávaných procesov pre oblasť SZ a základné interakcie na spolupracujúce procesy v rámci organizácie,
- súčasný stav platnej legislatívy pre oblasť SZ a súvisiacich právnych noriem,
- súčasný stav informačných systémov.

### ZÁVER

Pri revízii vykonávaných procesov na úradoch PSVR boli uplatnené poznania reálneho výkonu procesov v organizácii. Zohľadňovala sa zároveň aktuálna úroveň informačných systémov ako aj súčasný stav legislatívy vzťahujúcej sa na oblasť SZ. Pri aplikovaní zmien a princípov je záujmom organ-

V rámci podaktivity 2.4 boli na základe vyššie uvedeného cieľu v rámci projektu realizované nasledovné činnosti

- Zmapovanie a analýza procesov vykonávaných na úradoch práce z hľadiska potreby vytvorenia štandardného postupu pre procesy v oblasti SZ.
- Doplnenie atribútov vybraných zmapovaných procesov pre účely tvorby štandardného postupu. Medzi potrebné atribúty patrí definovanie popisu činností, vstupov, výstupov vykonávaných procesov, vykonávajúce pracovné role, aplikačná podpora.
- Vytvorenie štandardných postupov na základe zmapovaných procesov a ich doplnených atribútov.

izácie priblížiť sa iným moderným organizáciami, v ktorých značná časť činností spočíva v kontakte s klientom a spracovanie s tým súvisiacej agendy.

Ako hlavné nedostatky identifikované vo východiskovej analýze boli:

- duplicitne vykonávané procesy na rôznych úrovniach
- časové straty pri administrovaní príspevkov
- nedostatočná kapacita pri zmenách, raste požiadaviek

Rozdelením procesov tak do vecne príslušných oblastí, ale aj ich posúdenie z hľadiska postupnosti a vzájomnej nadväznosti procesov tak z pohľadu:

- zabezpečovania spracovania agendy,
- ako aj potrieb kontaktu a dopytu zo strany klienta,

bol zapracovaný princíp rozdelenia pracovných aktivít do troch základných úrovní pre oblasť služieb zameraných na kontakt s klientom:

- bezprostredne prvý kontakt (front office).
- následný odborný kontakt (post front office).
- bezkontaktný výkon služieb (back office).

a dvoch úrovní pre oblasť zameraných na poskytovanie príspevkov.

- Kontakt - poradcovia pre príspevky a nástroje pre TP (Front office).
- Administratívne spracovanie príspevkov pre TP (Back office).

Kvalifikovanou aplikáciou uvedených zmien a pravidiel je vysoký predpoklad, že organizácia - úrady PSVR sa dostanú na úroveň moderných typov organizácií s jasne definovanými princípmi a pravidlami,

orientovanými predovšetkým na klienta. Zároveň dôjde k zlepšeniu kvality pracovných činností, ako aj z pohľadu zamestnancov.

## Podaktivita 2.6: SLEDOVANIE A ZVYŠOVANIE EFEKTIVITY VYKONÁVANÝCH PROCESOV

### CIEL

V čase realizácie projektu bol mechanizmus čerpania informácií o efektívite vykonávaných procesov z najnižších úrovni organizačných štruktúr neefektívny. Podieľala sa na tom nedostatočná komunikácia smerom zdola nahor a zhora nadol. Nebol uskutočňovaný pravidelný zber informácií, pripomienok a návrhov od vykonávateľov kľúčových procesov (výkonní pracovníci). Z hľadiska riadenia a strategického smerovania organizácie nebol systém zlepšovania výkonnosti procesov efektívne nastavený, predovšetkým z hľadiska nedostatočného skvalitňovania zákaznických služieb. Úrady práce mali evidenčno-štatistický charakter, pričom sa vytrácala kvalita a flexibilita vo vzťahu ku klientovi. Tento fakt sa následne odrážal v spoločenskom vnímaní úradu, ako prebyrokratizovanej organizácie, ktorá nie je atraktívna pre kľúčových zamestnávateľov, ani pre kvalitný ľudský potenciál, ktorý regióny ponúkajú.

Implementácia zmien v systéme sa javila ako nevyhnutnosť, v opačnom prípade hrozilo prehlbovanie problémov spojených s prebiehajúcimi procesmi v organizácii.

Sledovanie a zvyšovanie efektivity vykonávaných procesov je pritom dôležitou časťou moderného procesného riadenia. Malo by poskytovať námety a východiská pre neustále zlepšovania výkonu procesov v rámci ústredia a úradov. V realizovanej podaktivite 2.6 boli ciele zamerané na tvorbu:

- metodiky analýzy výkonu vybraných procesov obsahujúcu návrh a popis systému výkonu pravidelných analýz vybraných procesov,
- výsledkov analýzy výkonu vybraných procesov realizovanej na 46 úradoch PSVR,
- návrhov sformulovaných na základe konzultácií so zamestnancami OSZ na úradoch PSVR.

### Výsledky analýzy nástrojov AOTP

Analýza vykonávaná na 46 úradoch PSVR kládla dôraz na efektívnosť posudzovaných nástrojov AOTP a to z pohľadu využiteľnosti hodnotenej cez početnosť uzavretých dohôd resp. prijatých žiadostí na úrade PSVR. Výsledkom bolo rozdelenie nástrojov AOTP do dvoch skupín:

- využívané nAOTP
- nevyužívané nAOTP

### Nevyužívané nástroje AOTP

Táto skupina bola členená na nástroje, u ktorých je potenciál zvýšenia využiteľnosti prostredníctvom implementovaných legislatívnych zmien.

### Využívané nástroje AOTP

V tejto časti boli popísané nástroje, ktoré boli klasifikované ako najviac využívané občanmi (UoZ) alebo zamestnávateľmi. Zároveň bola predložená podrobná analýza týchto nástrojov, ich silných a slabých stránok a návrhov na zlepšenie.

## Podaktivita 2.7: IMPLEMENTÁCIA SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

### CIEL

Úprava navrhnutého systému hodnotenia výkonnosti zamestnancov vychádza z návrhu zmien v systéme odmeňovania a hodnotenia zamestnancov Ústredia a úradov PSVR uvedených v dokumente **Metodika prípravy na nový systém odmeňovania** (verzia 01.03 z 24.04.2009).

- doplnenie ôsmeho kritéria hodnotenia výkonnosti neriadiacich zamestnancov: „Spolupráca s kolegami

- vytvorenie detailného popisu žiaducich a nežiaducich prejavov správania neriadiacich zamestnancov ku piatim kritériám hodnotenia výkonnosti (správnosť, odbornosť a sebarozvoj, dosahovanie výsledkov, orientácia na klienta, spolupráca s kolegami).
- doplnenie detailného popisu prejavov správania pre kritérium hodnotenia „Orientácia na klienta“
- doplnenie dotazníkov na získavanie spätnej väzby k hodnotiacemu rozhovoru

## ZLEPŠOVANIE SYSTÉMU HODNOTENIA VÝKONNOSTI

Nenáročným spôsobom ako získať spätnú väzbu od účastníkov, ktorých sa systém najviac týka (hodnotitelia a hodnotení), je použiť krátky dotazník zameraný na hodnotenie absolvovaného hodnotiaceho rozhovoru.

Pre udržanie, resp. zvyšovanie kvality systému hodnotenia výkonnosti zamestnancov je okrem pravidelného získavania spätnej väzby od zamestnancov, zapracovanie získaných podnetov a prijatia opatrení, vhodné:

- Zaškoliť každého nového riadiaceho zamestnanca (vrátane zamestnancov, ktorí boli povýšení z neriadiacej pozície na riadiacu) v oblastiach: systém hodnotenia výkonnosti (prezenčne alebo formou e-learningu, prípadne kombináciou oboch), príprava a vedenie hodnotiaceho rozhovoru.

- Rozvíjať riadiacich zamestnancov v súvisiacich oblastiach/témach (napr. motivácia podriadených, vedenie náročných rozhovorov, koučing, poskytovanie spätnej väzby).
- Podporovať výmenu skúseností a riešenie problémov s hodnotením a motivovaním podriadených formou pravidelných krátkych stretnutí (okrem samotného hodnotiaceho rozhovoru sa zamerať aj na to, ako sú vyplňané hodnotiace formuláre, či zamestnanci vnímajú prepojenie hodnotenia s odmeňovaním ako spravodlivé, či hodnotitelia nemajú sklon hodnotiť všetkých podriadených rovnako, či by nebolo vhodné zjednodušiť hodnotiace formuláre a pod.).
- V prípade úprav prvkov alebo celého systému hodnotenia výkonnosti komunikovať tieto zmeny viacerými formami všetkým, ktorých sa týkajú.

## Aktivita 3: IMPLEMENTÁCIA KAPACITNÉHO MODELU A STANOVENIE NORMATÍVOV POČTOV ZAMESTNANCOV

### Podaktivita 3.1: KALIBRÁCIA EXISTUJÚCEHO KAPACITNÉHO MODELU V PODMIENKACH JEDNOTLIVÝCH ÚRADOV PSVR

#### CIEL

Cieľom podaktivity 3.1 bolo vytvorenie štandardizovanej softwarovej aplikácie pre účely kapacitného plánovania potreby ľudských zdrojov úradov práce na základe procesného princípu. Model kapacitného plánovania ľudských zdrojov (LZ) vznikol na základe potrieb aktívne identifikovať objem kapacít pracovnej sily pre výkon činností na jednotlivých úradoch. Najmä zmeny v objeme realizovanej agendy, ktoré sú spôsobené vplyvmi externého prostredia úradu (*zmeny na trhu práce, zmeny sociálnej situácie občanov a pod.*), ale aj zmeny v legislatíve majú na vyššie uvedený objem práce značný dopad.

Samotný model je založený na poznaní procesov organizácie, ktorá má záujem identifikovať hlavné požiadavky na kapacity ľudských zdrojov pre realizáciu svojich poskytovaných služieb - činností. Zároveň sa nesmie zabúdať aj na ďalšie požiadavky, pričom niektoré modely môžu vyjadrovať jasnejšie a niektoré sú viac založené na prístupoch samotných manažérov ktorý s modelom pracujú.

Parametre, s ktorými priamo model pracuje a je nutné ich pre model stanoviť - nastaviť:

- činnosti ktoré sú v organizácii vykonávané = **procesy / služby**,
- výsledok realizovania danej činnosti = výstup, alebo podnet na začatie danej činnosti = vstup,
- v akej frekvencii, objeme, množstve sú činnosti vykonávané = početnosť,
- kde, prípadne kto daný proces vykonáva = organizačný útvar,
- priemerný čas za aký je možné zrealizovať jeden výstup = APT, ako dlho v priemere proces trvá od obdržania podnetu až po uspokojenie klienta.

Zároveň je však nevyhnutné, aby pri samotnom procese plánovania boli zohľadňované aj tie skutočnosti, ktoré samotný model neobsahuje, ale sú podstatné pre samotné plánovanie:

- aká je požadovaná kvalita výstupov, čo je pre klienta podstatné pre uspokojenie jeho požiadavky,
- aké sú požiadavky na znalosti, zručnosti a skúsenosti vykonávateľa procesu,
- aké sú prekážky, obmedzenia voči ideálnym podmienkam,
- aké sú možnosti motivácie, a aké sú demotivačné faktory v danej organizácii,
- aká je flexibilita a pripravenosť na zmeny v pracovných procesoch,

- aké sú možnosti koncentrácie, prípadne decentralizácie realizovania procesov,
- čo je možné ovplyvniť samotnou manažérskou prácou a za aký čas.

Samotný výpočet, odhad potrebného objemu a štruktúry pracovných miest nevyhnutných na splnenie plánovaných úloh identifikuje len možné

budúce riziká, prípadne úzke miesta, alebo prebytok kapacít. Avšak samotná kvalita práce a spokojnosť zákazníka s výstupom sa docíli len vhodným manažérskym aplikovaním výsledkov, hľadaním vzájomných súvislostí, stanovením pravidiel a neustálym zlepšovaním interných podmienok.

### Podaktivita 3.2: IMPLEMENTÁCIA METODIKY A POSTUPOV URČENIA ČASOVÝCH NORMATÍVOV

#### CIEL'

Systém normalizovaného nastavenia kapacít pracovnej sily v prostredí úradov PSVR bol aplikovaný v časti Kapacitné plánovanie. V zásade sa v ňom vychádza z počiatočných časových ukazovateľov, pričom samotný proces je ovplyvňovaný viac, prípadne menej od jeho jednotlivých atribútov. Tieto zároveň majú integrovanú väzbu na interné a externé parametre, ktorých zmena sa prejaví v zmene parametrov samotných procesov. V zásade bolo nutné takéto hlavné interakcie identifikovať, popísať a následne pre vybrané parametre a procesy aj kvantifikovať. Cieľom tohto výstupu bolo definovať základné prístupy, objasniť uplatnené postupy, identifikovať atribúty a parametre s podstatným vplyvom na kapacitnú bilanciu plánovania pracovnej sily.

Uvedený dokument podaktivity 3.2 popisuje a definuje jednotlivé prístupy k nastaveniu a následnému riadeniu časových normatívo v úradoch PSVR. Samotné úrady pôsobia v trhovom prostredí pričom ich klienti sú tvorení vývojom trhu práce v konkrétnej lokalite. V zásade sa nedá pre všetky procesy unifikovať samotný časový normatív, ale je ho na druhej strane nutné na základe takto definovaných súhrnných ukazovateľov vzájomne riadiť. Taktiež nie je možné na základe už identifikovaných parametrov a atribútov používať model staticky, ale počas celého obdobia vykonávať korekcie tak v časových normatívoch, ako aj ostatných atribútov procesov.

### Aktivita 4: NÁVRH SYSTÉMU NA HODNOTENIE SPÄTNEJ VÄZBY ZAMESTNANCOV ÚSTREDIA PSVR A ÚRADOV PSVR

#### CIEL'

Prieskum spokojnosti zamestnancov bol realizovaný v apríli - máji 2011 (od 26.04.2011 do 20.05.2011) s cieľom získania spätnej väzby zamestnancov úradov a Ústredia PSVR, prostredníctvom elektronickej formy dotazníka spoločnosti Allexis, upravené podľa požiadaviek Ústredia PSVR. Samotnému vyplňaniu dotazníkov predchádzali stretnutia s riaditeľom Osobného úradu Ústredia PSVR, kde sa bližšie definovali požiadavky k realizácii prieskumu. Posúdenie výsledkov prieskumu sa re-

alizovalo s využitím detailnej znalosti organizačnej kultúry, jednotlivých zamestnancov, vzťahov medzi útvarmi, pracovného prostredia, charakteru práce, ako aj špecifik regiónu pôsobnosti úradov PSVR.

Výstup tohto prieskumu môže napomôcť k lepšiemu pochopeniu súčasnej situácie, ako aj k identifikovaniu možných príčin neuspokojivého stavu v skúmaných oblastiach i následnej voľbe účinných opatrení na ich zlepšenie.

## CELKOVÉ VÝSLEDKY PRIESKUMU SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV ÚRADOV PSVR

V nasledujúcom grafe je znázornené celkové hodnotenie jednotlivých sumárnych oblastí **všetkými úradmi PSVR**, pričom **priemerná hodnota spokojnosti** bola na úrovni **28 %**.



Obrázok 1: Celkový prehľad a vyhodnotenie výsledkov prieskumu

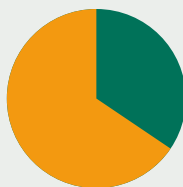
Realizácia jednotlivých aktivít a ich implementácia do každodenného chodu úradov PSVR priniesla transparentné riadiace vzťahy, sprehľadnila činnosti procesného kontrolingu. Realizáciou aktivít sa zaručil optimalizovaný a jednotný výkon procesov, ktorý bude vďaka vytvoreniu znalostného manažmentu na jednotlivých úradoch PSVR

dlhodobo udržateľný. Realizácia aktivít priniesla presné a rýchle plánovanie potrieb (počtu a kvality) ľudských zdrojov a to kedykoľvek v čase po ukončení financovania. Projekt v neposlednom rade výrazne prispel k zavedeniu trvalo udržateľného systému kvality, ktorého implementácia bola v rámci projektu zahájená.

## ČERPANIE FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV NP XVI-2 V BSK

Celkový rozpočet projektu  
NP XVI-2 v BSK:  
**239 394,44 EUR**

K 31.8.2011 vyčerpaných:  
**82 017,39 EUR**



čerpanie  
zostatok

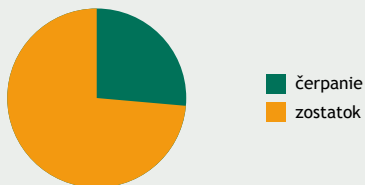
## ČERPANIE FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV NA JEDNOTLIVÉ AKTIVITY NP XVI-2 V BSK K 31.8.2011

Názov aktivity	Plánovaný stav	Skutočný stav	% čerpania
Zefektívnenie riadiacich a kontrolných procesov v rámci úradov PSVR	52 052,16	52 052,16	100
Vytvorenie a nastavenie procesných a funkčných štandardov vrátane indikátorov pre riadenie služieb zamestnanosti	99 297,52	25 349,92	25,53
Implementácia Kapacitného modelu a stanovenie normatífov počtov zamestnancov Ústredia PSVR a úradov PSVR	48 720,82	0,00	0,00
Návrh na hodnotenie spätnej väzby zamestnancov	33 621,44	0,00	0,00
Riadenie projektu	4 701,67	4 318,87	91,86
Publicita a informovanosť	1 000,83	296,44	29,62
<b>Spolu</b>	<b>239 394,44</b>	<b>82 017,39</b>	<b>34,26</b>

## ČERPANIE FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV NP XVI-2 V SR MIMO BSK

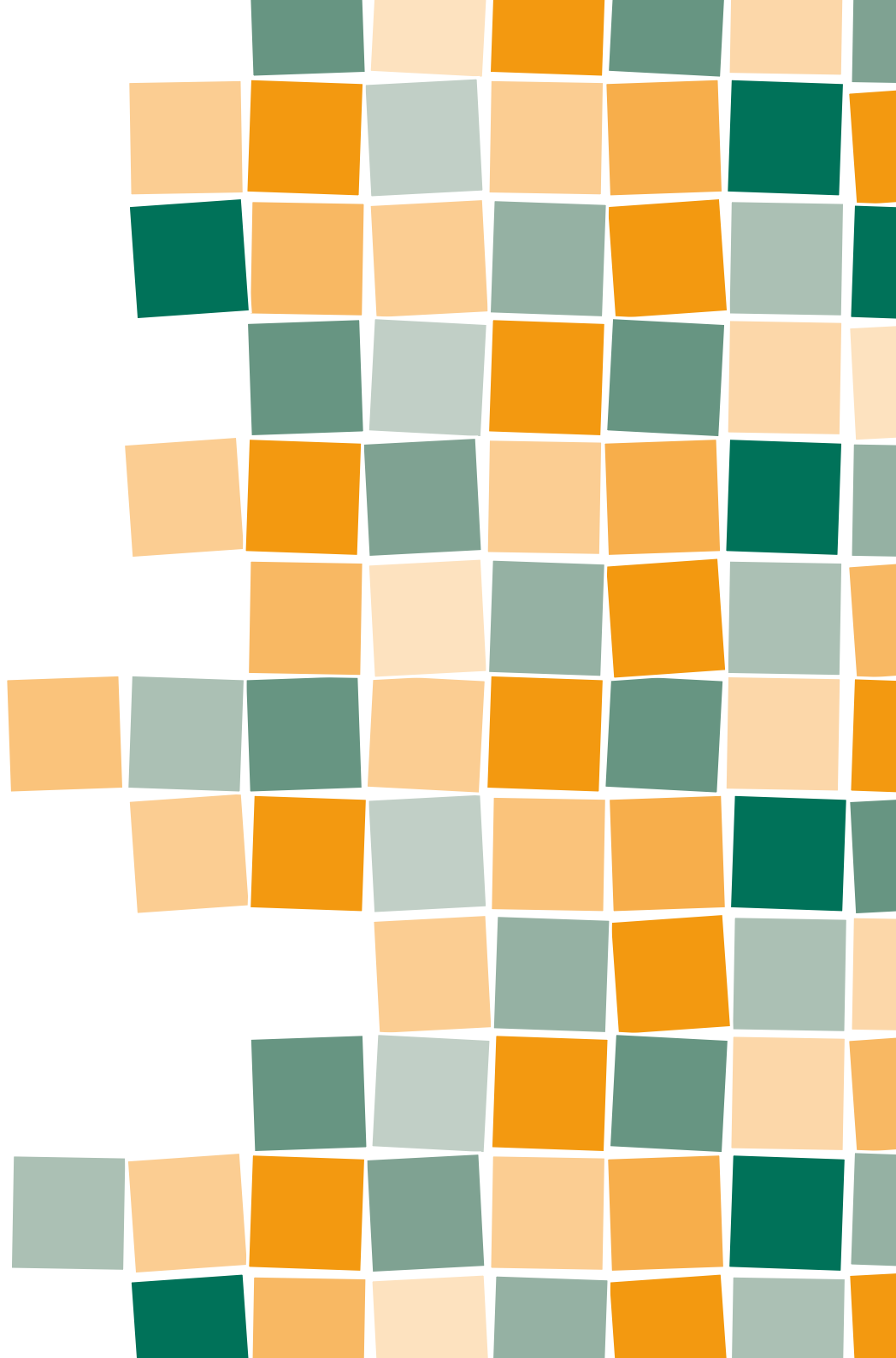
Celkový rozpočet projektu NP XXIV-2  
v SR mimo BSK:  
**1 919 424,29 EUR**

K 31.8.2011 vyčerpaných:  
**517 648,28 EUR**



## ČERPANIE FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV NA JEDNOTLIVÉ AKTIVITY NP XVI-2 V SR MIMO BSK K 31.8.2011

Názov aktivity	Plánovaný stav	Skutočný stav	% čerpania
Zefektívnenie riadiacich a kontrolných procesov v rámci úradov PSVR	136 195,20	136 195,20	100
Vytvorenie a nastavenie procesných a funkčných štandardov vrátane indikátorov pre riadenie služieb zamestnanosti	1 131 111,44	343 944,96	30,41
Implementácia Kapacitného modelu a stanovenie normatífov počtov zamestnancov	554 442,39	0,00	0,00
Návrh na hodnotenie spätnej väzby zamestnancov Ústredia PSVR a úradov PSVR	52 853,76	0,00	0,00
Riadenie projektu	38 030,56	34 810,52	91,53
Publicita a informovanosť	6 790,94	2 697,60	39,72
<b>Spolu</b>	<b>1 919 424,29</b>	<b>517 648,28</b>	<b>26,97</b>





Ústredie práce, sociálnych vecí  
a rodiny Slovenskej republiky  
Sekcia projektového riadenia  
Špitálska 8  
812 67 Bratislava  
[www.upsvar.sk](http://www.upsvar.sk)

[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu  
v rámci Operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia.  
[www.esf.gov.sk](http://www.esf.gov.sk)