

Revízia výdavkov zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe

Trhová konzultácia – MFSR
Centire s.r.o.
V Bratislava dňa 16.3.2018

Ciele stretnutia

- Benchmarkovanie pracovných pozícií – predstavenie produktov/služieb pre porovnanie odmeňovania pozícií vo verejnom sektore s obdobnými pozíciami v súkromnom sektore. Očakávame tu aj informáciu o veľkosti a štruktúre vzorky, ktorou Vaša firma disponuje ako aj o metóde párovania/zabezpečenia porovnateľnosti pozícií.
- Personálny audit (organizačno-procesného typu) – predstavenie služieb pre zvýšenie efektivity/zníženie mzdových nákladov zmenou procesov organizácií v inštitúciách verejnej správy alebo v nevýrobnej sfére všeobecne.

Predstavenie spoločnosti

- Centire je slovenská poradenská spoločnosť
 - poskytuje služby od roku 1994
 - pôsobí v SR a realizuje medzinárodné projekty s pôsobením napr. v Maďarsku, Rakúsku, Nemecku, Veľkej Británii, Taliansku, Španielsku, ...
- Vybrané referencie v oblasti procesných auditov servisných organizácií
 - MFSR, MDPTSR, MHSR, MVRR, MOSR, MKSR
 - MVSR – optimalizácia procesov vybraných životných situácií
 - Národné divadlo, Sociálna poisťovňa
 - Samospráva
 - Česká poisťovna, Home credit, Allianz SP, VUB, OTP Banka, ČSOB Poisťovna
 - Slovak telecom
 - Vodárenské spoločnosti
 - Malé a stredné firmy

Východiskový stav

- MVSR realizovalo projekt „Optimalizácie procesov VS“
- MVSR vytvorilo metodiku na optimalizácie procesov a nacenenie odhadovaných úspor
- Prebiehajú samostatné iniciatívy na niektorých úradoch

Dva prístupy optimalizácie procesov:

- prístup optimalizácie organizácie VS
- prístup optimalizácie cez životné situácie naprieč organizáciami VS

Vlastný prístup kompatibilný s metodikou MVSR

Benchmarking pracovných pozícií

- Odporúčame ako najvhodnejšie realizovateľný **interný benchmarking v rámci verejnej správy**
- Externý benchmarking so súkromnou sférou - realizovateľný na úrovni podporných a prierezových pozícií
- Problematickejšie na úrovni špecializovaných pozícií - neexistujúce ekvivalenty v privátnej sfére (možná cielená benchmarkingová štúdia, ktorá by zohľadnila rôzne faktory ako jedinečnosť pracovnej pozície, konkurenčné pracovné pozície v privátnej sfére, vzdelanie a i.)

Príklady interného benchmarkingu-zdravotníctvo

- Priemerná mesačná mzda zamestnanca
- Štruktúra nákladov nemocníc
- Priemerný náklad na hospitalizáciu
- Priemerný mzdový náklad na hospitalizáciu

Procesný audit – aké sú predpoklady úspechu?

- Sila authority šéfa organizácie a záväzok implementovať závery auditu
- Existencia dlhodobej stratégie danej organizácie
- Riešenie postavené na exaktných faktoch, podozriavo zozbierané dáta k výkonnosti, početnostiam, náročnostiam
- Súčasťou implementácie by mal byť aj systém ďalšieho merania a vyhodnocovania výkonnosti ideálne vrátane zavedenia základných princípov riadenia kvality
- Dostatok času na návrh a implementáciu riešenia
- Ochota ísť aj do zmien v kompetenciách rezortov
- Ochota vytvárať synergie medzi rôznymi projektami optimalizácie

Základné fázy optimalizácie procesov VS



Fázy projektu

1. Vytvorenie / Analýza stratégie organizácie

- analýza / tvorba strategických zámerov organizácie
- koncepcia rozvoja, plánované programy a projekty
- definovanie očakávaní od projektu

Výstup: (Strategické priority organizácie, akčný plán,) plán projektu

2. Analýza súčasného stavu

- mapovanie a analýza procesov (interview, pripomienkovanie)
- zozbieranie atribútov procesov (časofond, početnosti, normy)
- legislatívne východiská procesov

Výstup: Rekapitulácia hlavných zistení, Prehľadový model procesov organizácie

Ukážka zberu atribútov procesov

Vyber realizovaných procesov **Procesy - Test Test**

Procesná oblasť: Administratívne činnosti

Proces / služba - Aktivita / činnosť: Vyber

- Administratívne činnosti personálne - Poskytovanie konzultácie a poradenstva (vytvorenie výplatnej pásky, odhodnotiaceho systému a pod.)
- Administratívne činnosti personálne - Vyhľadanie potvrdení pre zamestnanca (súvisiace s daňami, príjmom, bankou a pod.)
- Administratívne činnosti personálne - Vystavenie potvrdení pre zamestnanca (súvisiace s daňami, príjmom, bankou a pod.)
- Administratívne činnosti personálne - Administrácia údajov pre správu prístupov (user management)
- Administratívne činnosti personálne - Evidencia a formálna kontrola dochádzky
- Administratívne činnosti personálne - Plánovanie a riadenie nariadení
- Administratívne činnosti personálne - Účast' na kolektívnom vyjednávaní, príprava podkladov
- Business plan - Spolučnosť na tvorbe business plánu
- Business plan - Vyhodnotenie plnenia business plánu
- Cestovné príkazy - Vypísanie cestovných príkazov, zber všetkých potrebných dokumentov k CP
- Cestovné príkazy - Evidencia cestovných dokladov, ich správa, pomoc zamestnancom s dokladmi
- Cestovné príkazy - Vyučtovanie cestovných príkazov
- Možy - Spracovanie Ph, dovoleniek a pod.
- Možy - Distribúcia výplatných pásek (vrátane iných tlačív)
- Správy / reporty - Príprava a/alebo aktualizácia akýchkoľvek reportov alebo správ
- Správy / reporty - Analýza akýchkoľvek reportov alebo správ
- Správy / reporty - Vedenie a aktualizovanie dokumentácie
- Správy / reporty - Grafická správa firemných dokumentov
- Telefónovanie, faxovanie a elektronická pošta

Archív

- Archivácia dokumentov - Archivácia dokumentov, kontrola vecnej správnosti
- Archivácia dokumentov - Značenie / re-organizácia archívu
- Archivácia dokumentov - Poskytnutie / hľadanie dokumentov na vyžiadanie
- Archivácia dokumentov - Vyradenie z archívu
- Archivácia dokumentov - Aktualizácia registračného poriadku a plánu a dohľad na dodržanie legislatívnych požiadaviek

BOZP & Požiarňa Ochrana

- Zabezpečenie a riadenie činnosti v súlade s požiadavkami BOZP a PO

Civilná ochrana

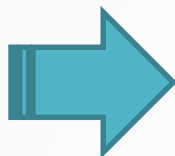
- Účast' na školeniach o civilnej ochrane
- Tvorba a aktualizácia plánov v dokumentov
- Kontrola stavu nemocnice a jej objektov a zariadení
- Odborná a metodická príprava zamestnancov na plnenie opatrení CO

Energie

- Sedovanie a riadenie spotreby médií/energií

Financie

- Došlé faktúry - Schvaľovanie faktúr



Zápis % ročného času venovaného procesom

vyplnené % Celkom **79,5** zostáva **20,5**

Proces / služba - Aktivita / činnosť: Administratívne činnosti

časofond

Administratívne činnosti personálne - Vystavenie potvrdení pre zamestnanca (súvisiace s daňami, príjmom, bankou a pod.) rok hod. 0 %

Cestovné príkazy - Vypísanie cestovných príkazov, zber všetkých potrebných dokumentov k CP rok hod. 0 %

Cestovné príkazy - Vyučtovanie cestovných príkazov mesiac hod. 0,7 %

Archív

Archivácia dokumentov - Poskytnutie / hľadanie dokumentov na vyžiadanie týždeň hod. 1,4 %

Archivácia dokumentov - Vyradenie z archívu rok hod. 2,0 %

Archivácia dokumentov - Aktualizácia registračného poriadku a plánu a dohľad na dodržanie legislatívnych požiadaviek rok hod. 1,2 %

Financie

Došlé faktúry - Schvaľovanie faktúr deň hod. 1,3 %

Došlé faktúry - Evidencia došlých faktúr, kontrola formálnej správnosti deň hod. 33,1 %

Došlé faktúry - Kontrola vecnej správnosti deň hod. 2,6 %

Došlé faktúry - Distribúcia faktúr relevantným osobám deň hod. 4,0 %

Ľudské zdroje

Nábor zamestnancov - Identifikácia potreby nájmu zamestnanca rok hod. 2,0 %

Nábor zamestnancov - Predvýber vhodných uchádzačov rok hod. 1 %

Nábor zamestnancov - Zadávanie požiadavky na inzerciu- smerom na HQ rok hod. 2,2 %

Nábor zamestnancov - Poskytovanie spätnej väzby rok hod. 0 %

Nábor zamestnancov - Rezidentský program (koordinácia celého procesu/ programu) rok hod. 0 %

Prijatie zamestnancov - Príprava podkladov na prijatie (výmer, nahlasenie do Soc. Poistovne, ZP, príprava zmluvy a prac. nájmu) rok hod. 0 %

Prijatie zamestnancov - Príprava dokumentácie pri prijatí cudzieho štátneho príslušníka do pracovného pomeru počet rok hod. 2,2 %

Rozvoj a vzdelávanie - Príprava a konsolidácia plánu vzdelávania rok hod. 0 %

Rozvoj a vzdelávanie - Organizačné zabezpečenie vzdelávacích akcií (semináre na zvýšenie kvalifikácie, školenia a pod) rok hod. 0,8 %

Manažérstvo kvality

Audity, SMK - Spracovanie výstupov z auditu a hodnotenie rok hod. 10 %

Správa dokumentácie - Tvorba interných smerníc a dokumentácie rok hod. 5 %

Správa dokumentácie - Prípomienkovanie smerníc z holdingu rok hod. 10 %



Zápis počtu realizovaných výstupov

Vstup alebo výstup pre daný proces početnosť

Administratívne činnosti personálne

-> výstup 001 0

Cestovné príkazy

-> Cestovný príkaz 1

Archivácia dokumentov

-> Počet vyradení / skartácií 133

Došlé faktúry

-> Počet schválených faktúr 1505

-> Počet došlých faktúr 1600

Nábor zamestnancov

-> Žiadosť o prijatie do zamestnania / CV 25

-> Záznam zápis z pohovoru 45

-> Požiadavka na inzerciu 0

Prijatie zamestnancov - Príprava dokumentácie pri prijatí cudzieho štátneho príslušníka do pracovného pomeru

-> Počet cudzích štátnych príslušníkov prijatých do pracovného pomeru 2

Rozvoj a vzdelávanie - Organizačné zabezpečenie vzdelávacích akcií (semináre na zvýšenie kvalifikácie, školenia a pod)

-> Počet vzdelávacích akcií 3

Audity, SMK - Spracovanie výstupov z auditu a hodnotenie

-> Počet spracovaných auditov 0

Fázy projektu

3. Optimalizácia procesov a návrh na dizajn budúceho stavu

- návrhy optimalizácie a automatizácie procesov
- predpokladané úspory implementácie optimalizačných návrhov
- návrhy úpravy legislatívy
- požiadavky na technické vybavenie, vnútorná logistika

Výstupy:

Zoznam odporúčaní, návrh organizačnej štruktúry, návrh optimalizácie procesov a návrh početnosti zamestnancov (FTE), návrh KPI procesov a matice zodpovednosti, kapacitný model

Vyhodnotenie FTE a časofondov

Výber procesu
Definovanie stratégie a smerovania organizácie - Definovanie očakávaní valného zhromaždenia / zriad'o.

pridať Proces je pre útvar Hlavným - CORE ... Návrat

Kompetenčný model pre útvar

Oblasť	Proces	Typ
Rozvoj informačných systémov	Správa požiadaviek pre rozvoj IS	Core
Správa informačných systémov	Administrácia serverov a centrálnych IS	Core
Správa informačných systémov	Hot line - interný centrálny IT HelpDesk	Core
Správa informačných systémov	Monitoring funkčnosti SW aplikácií	Core
Správa informačných systémov	Monitorovanie bezpečnosti prevádzkovania IT	Core
Správa informačných systémov	Odstraňovanie chybových stavov, varovaní, incidentov	Core
Správa informačných systémov	Prideľovanie prístupových práv - manažment oprávnení	Core
Všeobecne zdieľané činnosti	Realizácia bežnej korešpondencie	Non Core
Všeobecne zdieľané činnosti	Realizácia operatívne stanovených úloh	Non Core
Všeobecne zdieľané činnosti	Vecná kontrola správnosti došlých faktúr	Non Core

Procesy útvaru:

Primárne - Core:	0 %	0
Sekundárne - Non Core:	0 %	0
Riadiace - Non Core:	0 %	0
Procesy iných útvarov:	0 %	0
- z toho riadiace:	0 %	0

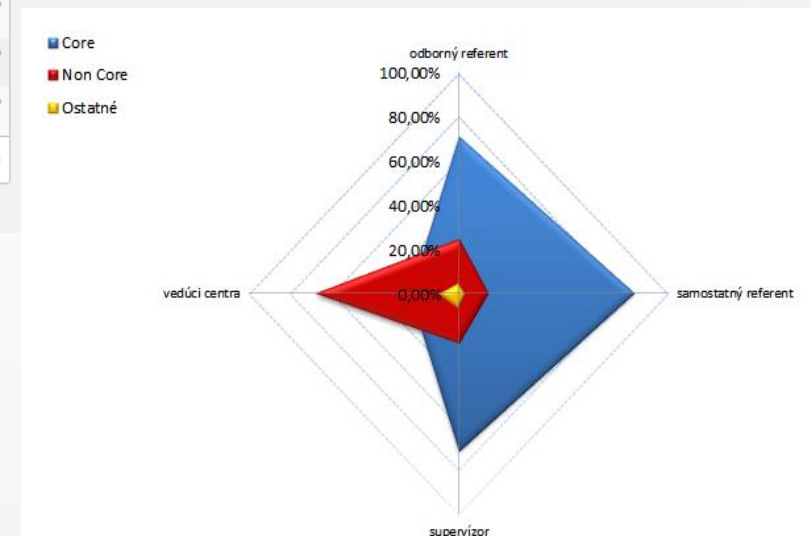
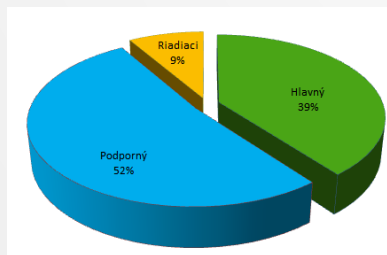
CELKOM analyzované FTE: 0

Nesprávne alokovaná kapacita:

v rámci útvaru:	0
v rámci organizácie:	0
podiel riadiacej zložky:	0 %

% podiel' CORE procesov: Nastav

Procesy zaradené podľa dotazníka:



Príklady stanovených AAT

Aktivita	Časofond	AAT
Zaúčtovanie úhrady faktúry	40 min	20 min
Vystavenie platobného príkazu	5 hod	30 min
Vypracovanie ad hoc reportov	30 hod	17 hod
Vypĺňanie dotazníka pre rating	38 dní	12 dní
Spracovanie súťažných podkladov	11 dní	4 dni
Zabezpečenie tlmočenia a prekladov	4,8 hod	1,5 hod

Optimalizácia potreby práce

Optimalizovaných 240 aktivít, ktoré tvoria

20% počtu definovaných aktivít

80% objemu celkového časofondu

$$K = (AAT/CF) * P$$

K – optimalizačný koeficient

AAT – priemerná doba potrebná na vykonávanie aktivity

CF – množstvo časofondu aktivity

P – početnosť

Príklad :

CF = 100 hod

P = 5 => čas na 1 výstup 20 hod

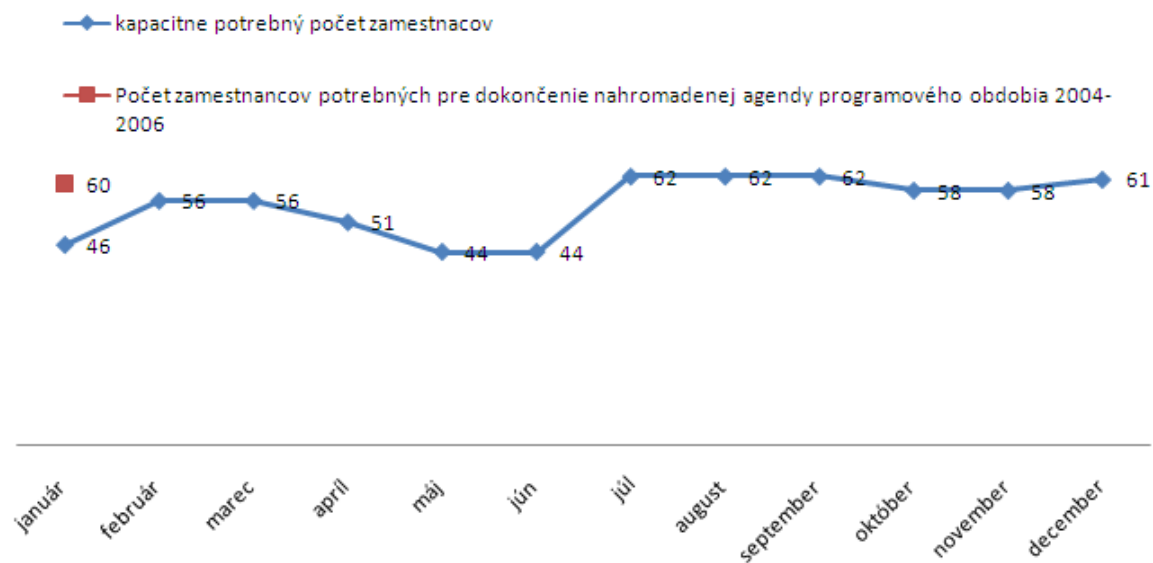
garantom stanovené AAT= 10 hod

K = 0,5 tzn. optimalizácia o 50%

Kapacitné plánovanie

Odbor komunitných projektov a sociálnej inklúzie	Odbor komunit. projektov a soc. inklúzie	Riaditeľ odboru	1	1	1
		Asistent	1	1	1
	Oddelenie projektov kom. práce a LP	Vedúci oddelenia	1	1	1
		Projektový manažér	8	9	8
	Oddelenie koordinácie aktivít kom. práce a LP	Vedúci oddelenia	1	1	1
		Koordinátor	4	4	4
Odbor metódik, analýz a hodnot. dopadov	Odbor metódik, analýz a hodnot. dopadov	Riaditeľ odboru	1	1	1
		Oddelenie metódik	Vedúci oddelenia	1	1
	Finančný metódik		1	1	1
	Metódik pre monitoring		1	1	1
	Oddelenie analýz a hodnotenia dopadov	Vedúci oddelenia	1	1	1
		Analytik hodnotenia pomoci	2	2	2
		Riaditeľ odboru	1	0	1

Počet zamestnancov sekcie riadenia ESF v jednotlivých mesiacoch spolu



agend...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	12
Počet zamestnancov sekcie riadenia ESF v jednotlivých mesiacoch spolu:	108	33	36	37	37	57	57	78	78	78	76	88	90

Fázy projektu

4. Implementácia budúceho stavu procesov

- implementácia zmien v organizácii
- projektová podpora pri riadení zmien
- tvorba interných smerníc

5. Meranie a kontinuálne zlepšovanie organizácie

- pravidelné meranie procesov (KPI) a ich porovnanie v čase
- zlepšenie kontroľingu a reportingu
- zavedenie systému merania a vyhodnocovania procesov
- riadenie výkonnosti
- procesne orientované riadenie kvality (napr. EFQM)

Ukážka výstupov optimalizácie procesov

Ukážka kalkulácie nákladov pracovných pozícií a procesov

Diskusia