

Benchlearning v samospráve - životný cyklus zamestnanca

18. ročník konferencie
**O KVALITE A SPOLOČENSKEJ
ZODPOVEDNOSTI**

10.10.2023, Bratislava
Miroslav Hrnčiar



Aktivita CAF centra ÚNMS

- Metodika k benchmarkingu/benchlearningu
- Oslovenie subjektov (potenciálnych benchmarkingových/benchlearningových partnerov)
- Organizovanie on-line benchlearningových stretnutí na identifikáciu dobrej praxe

Výstupy aktivity

- odskúšaná postupnosť krokov benchlearningu – vytvorenie poučení
- identifikovaná dobrá prax

Benchmarking - benchlearning

- Porovnávanie partnerov s cieľom inšpirovať sa a prevziať od (naj)lepších dobrú prax
- Spoločné prvky benchmarkingu a benchlearningu
 - Vytvorenie benchmarkingového/benchlearningového partnerstva
 - Určenie predmetu benchmarkingu/benchlearningu
 - Určenie súvisiacich procesov, zdrojov a ďalších atribútov k predmetu benchmarkingu/benchlearningu
 - Prístupy k prevzatiu dobrej praxe
- Rozdielne prvky
 - Benchmarking – náročnejší, vyžaduje definovanie benchmarkingových indikátorov a stanovenie ich hodnôt u benchmarkingových partnerov
 - Benchlearning – menej náročný, nevyžaduje bezprostredné merania, často postačuje pozorovanie
 - Benchlearning – dobrá prax sa identifikuje nižšou úspešnosťou a môže mať aj nižší význam

Štandardný priebeh

BENCHMARKINGU

- Vytvorenie partnerstiev
- Určenie predmetu
- Určenie indikátorov
- Analýza súvisiacich zdrojov a procesov
- Získavanie hodnôt benchmarkingových indikátorov

BENCHLEARNINGU

- Získavanie informácií
- Samohodnotenie
- Určenie potenciálu dobrej praxe
- Identifikácia dobrej praxe

Výber benchlearningových partnerov

- Preskúmanie záujmu o benchmarking/benchlearning
- Výber účastníkov benchlearningu
- Dohoda o politike benchlearningu
- Diskusia o potenciálnom predmete benchlearningu

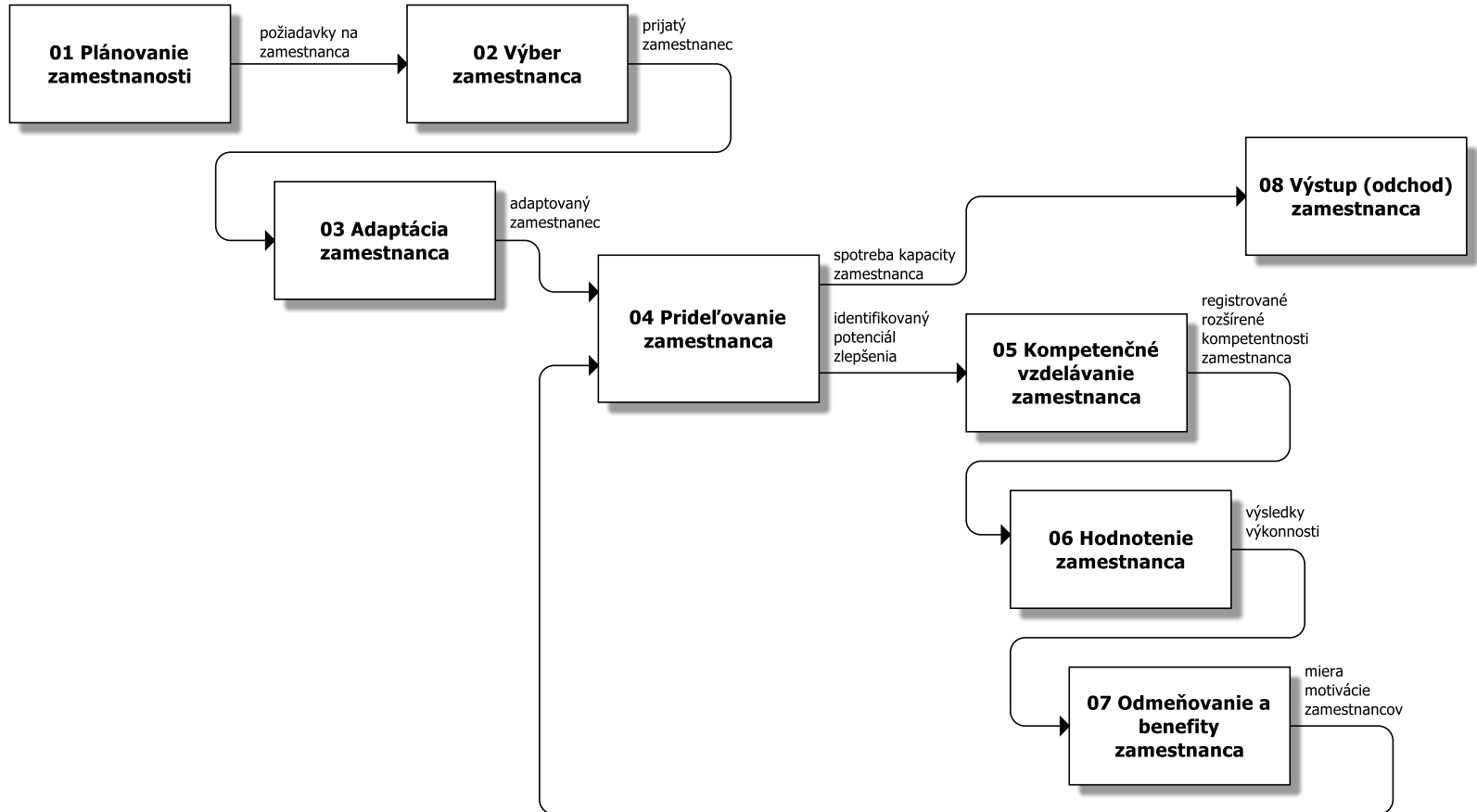
Výber predmetu benchlearningu

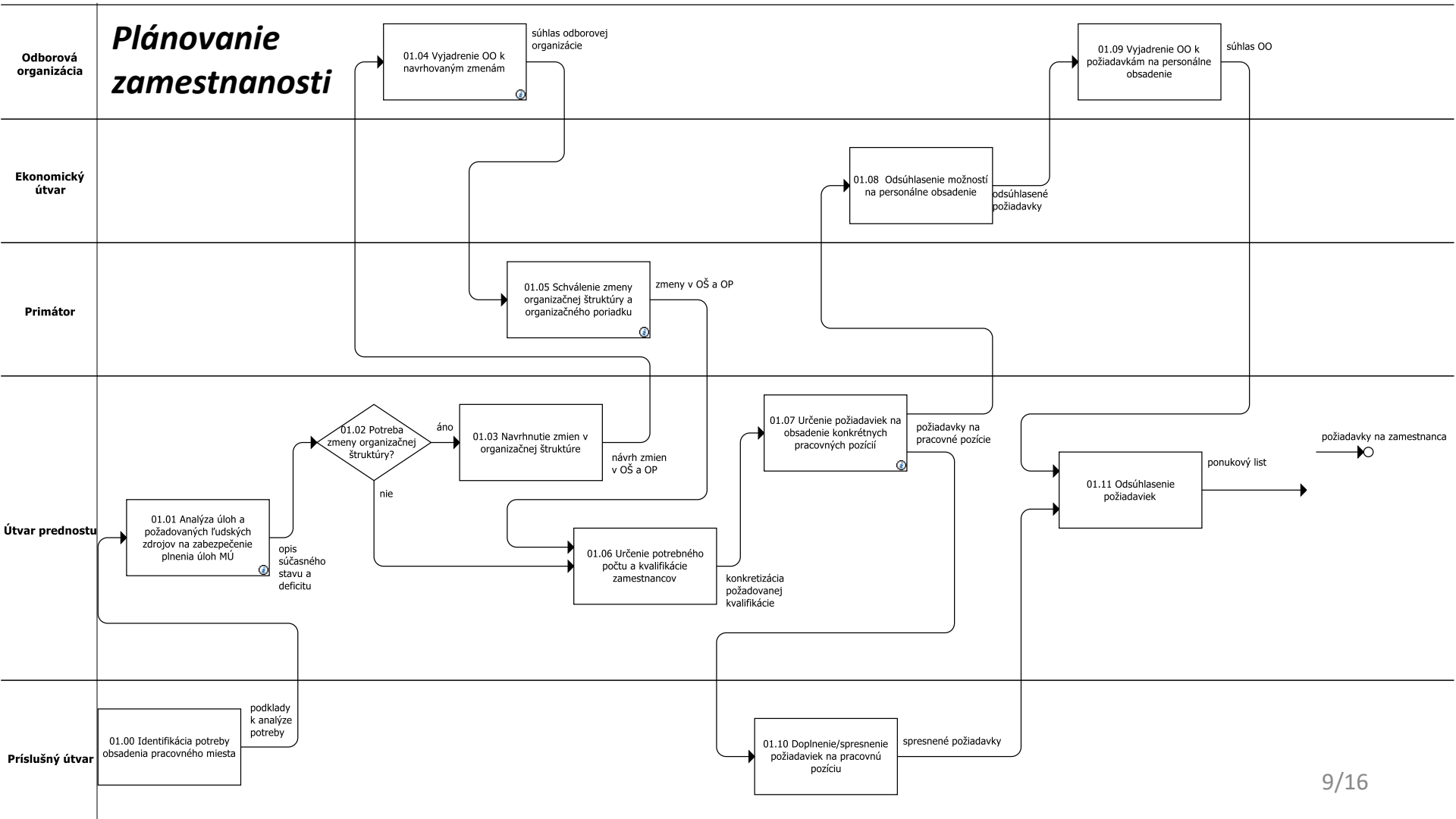
- Predbežné rozhovory
- Využitie skúseností zo samohodnotenia podľa modelu CAF
- Preskúmanie predpokladu win-win v skúmanom predmete
- Určenie predmetu pre pilotný projekt benchlearningu – činnosti spojené s ľudskými zdrojmi na mestskom úrade (životný cyklus zamestnanca)
- Mimo predmetu – napr. zapájanie zamestnancov, ...

Predpoklady na benchlearning v oblasti HR

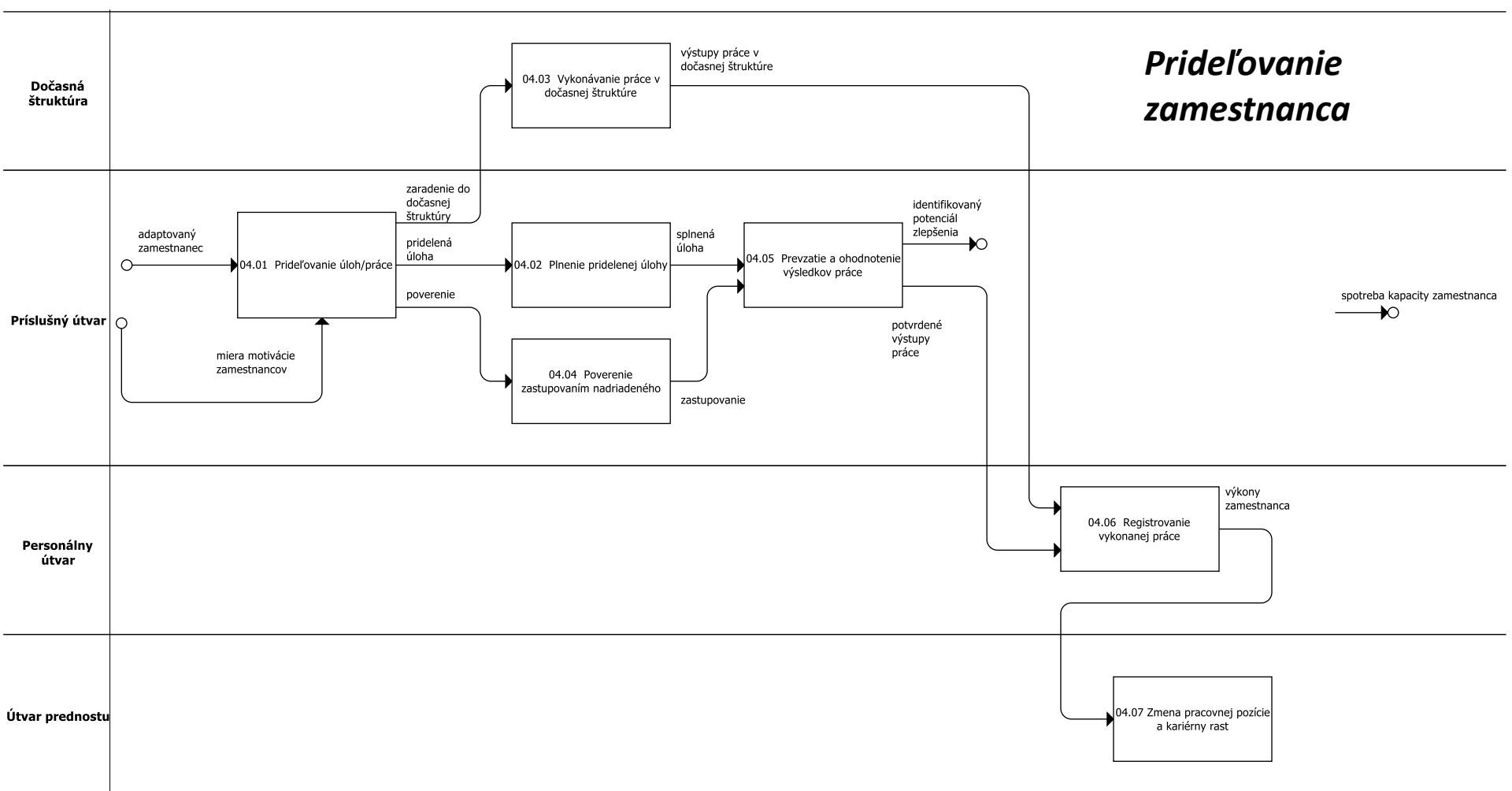
- Určenie fáz životného cyklu zamestnanca (v samospráve)
 - Určenie miery podrobnosti pri rozklade fáz životného cyklu zamestnanca
 - Predbežný rozhovor o miere zvládnutia činností
- Opis / vizualizácia činností životného cyklu zamestnanca
 - Fázy životného cyklu reprezentované procesmi
 - Činnosti v rámci konkrétnych fáz (procesov) životného cyklu
 - Textový opis účelu a obsahu konkrétnych činností
 - Pomenovanie/priradenie súvisiacej dokumentácie (externej aj internej)
- Určenie miery zvládnutia konkrétnych činností
 - Samohodnotenie (zodpovednými zamestnancami) miery zvládnutia činností
 - Identifikácia potenciálu dobej praxe cez rozdiely presahujúce určenú hranicu

Procesy životného cyklu zamestnanca





Prideľovanie zamestnanca



Určenie miery zvládnutia konkrétnych procesov/činností

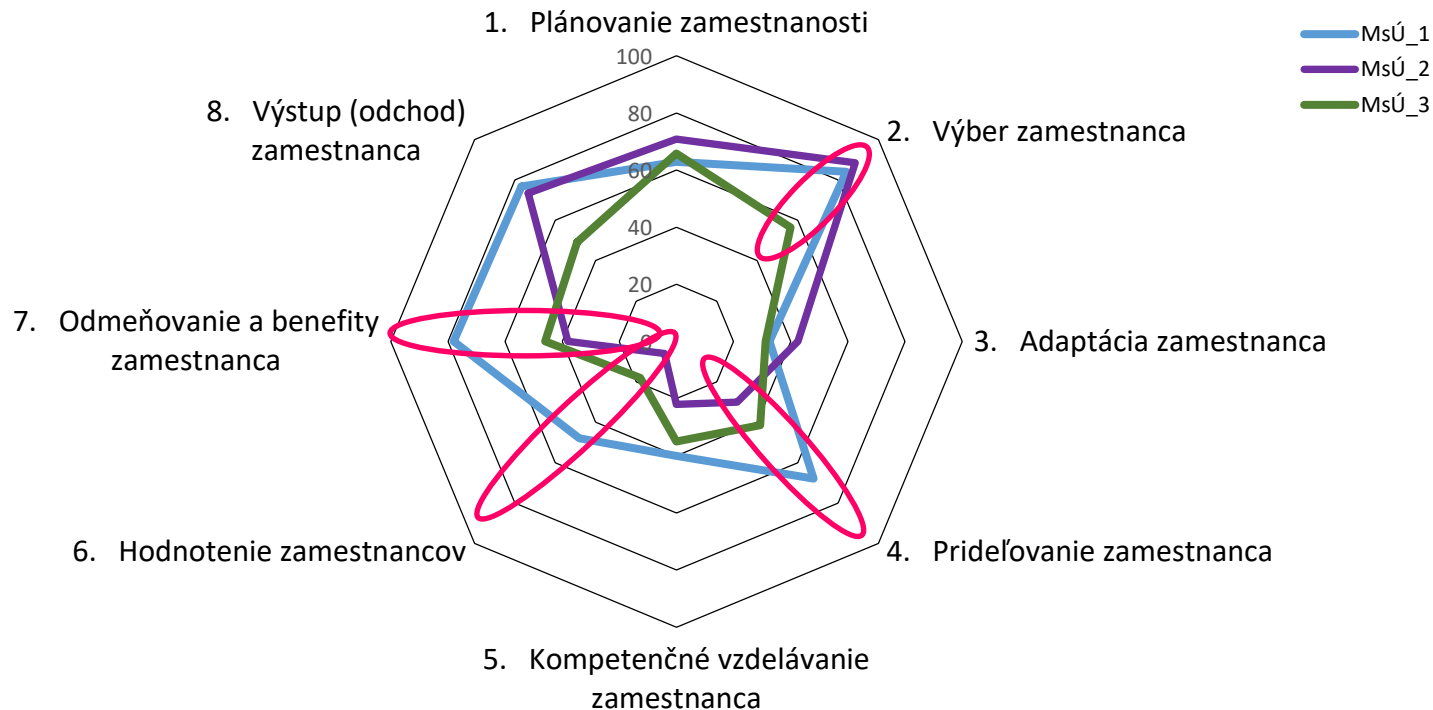
- Opisu účelu a opis súčasného stavu zvládnutia konkrétnej činnosti na MsÚ bol východiskom pre samohodnotenie v stupnici od 0 (činnosť nie je systémovo zabezpečovaná) až po 100 (činnosť je v každom ohľade systémovo zvládnutá)
- Samohodnotenie vykonávali zodpovední zamestnanci zapojení do benchlearningu (s pôsobnosťou v oblasti riadenia ľudských zdrojov na konkrétnom Mestskom úrade)
- Po pridelení bodov k činnostiam sa vypočítali
 - priemery bodového hodnotenia za procesy životného cyklu zamestnanca
 - rozdiely medzi maximálnou a minimálnou hodnotou ku každej hodnotenej činnosti
- Potenciál dobrej praxe bol určovaný podľa najvyššieho rozdielu v samohodnotení miery zvládnutia danej činnosti

Určenie potenciálu dobrej praxe – vyhodnotenie

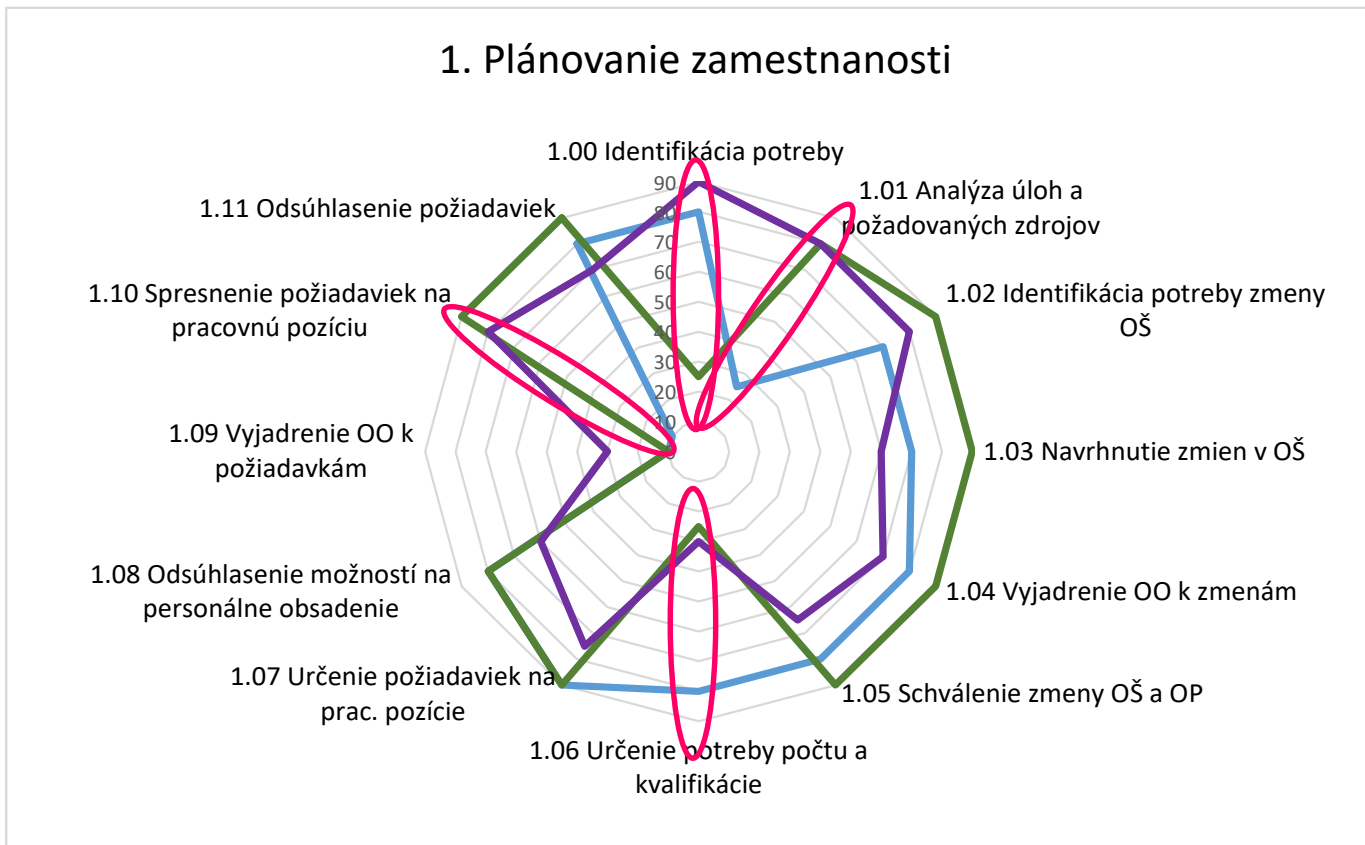
| | MsÚ_1 | MsÚ_2 | MsÚ_3 | |
|--|-------|-------|-------|----|
| 1. Plánovanie zamestnanosti (štruktúra prac. miest a požiadavky na ich obsadenie) | | | | |
| 1.00 Identifikácia potreby obsadenia pracovného miesta | 80 | 80 | 15 | 65 |
| 1.01 Analýza úloh a požadovaných ľudských zdrojov na zabezpečenie plnenia úloh MÚ | 70 | 80 | 25 | 55 |
| 1.02 identifikácia potreby zmeny organizačnej štruktúry | 70 | 90 | 40 | 50 |
| 1.03 Navrhnutie zmien v organizačnej štruktúre | 70 | 90 | 40 | 50 |
| 1.04 Vyjadrenie OO k navrhovaným zmenám | 50 | 90 | 70 | 40 |
| 1.05 Schválenie zmeny organizačnej štruktúry a organizačného poriadku | 80 | 90 | 65 | 25 |
| 1.06 Určenie potrebného počtu a kvalifikácie zamestnancov | 80 | 30 | 25 | 55 |
| 1.07 Určenie požiadaviek na obsadenie konkrétnych pracovných pozícií | 90 | 90 | 75 | 15 |
| 1.08 Odsúhlasenie možností na personálne obsadenie | 80 | 80 | 60 | 20 |
| 1.09 Vyjadrenie OO k požiadavkám na personálne obsadenie | 0 | 20 | 0 | 20 |
| 1.10 Doplnenie/spresnenie požiadaviek na pracovnú pozíciu | 80 | 90 | 0 | 90 |
| 1.11 Odsúhlasenie požiadaviek | 80 | 90 | 70 | 20 |
| 2. Výber zamestnanca (výberové konanie) | | | | |
| 2.01 Úprava procesu výberu | 90 | 90 | 25 | 65 |
| 2.02 Menovanie/zostavenie výberovej komisie | 70 | 100 | 55 | 45 |
| 2.03 Príprava výberového konania | 80 | 100 | 60 | 40 |
| 2.04 Zverejnenie požiadaviek na pracovnú pozíciu | 100 | 100 | 65 | 35 |
| 2.05 Prihlásenia sa do výberového konania | 90 | 100 | 60 | 40 |
| 2.06 Podpora pri spracovaní podkladov | 90 | 90 | 45 | 45 |
| 2.07 Priebeh výberových konaní | 80 | 100 | 65 | 35 |
| 2.08 Rozhodnutie o prijatí uchádzača | 80 | 100 | 50 | 50 |
| 2.09 Komunikácia s vybraným uchádzačom a uzatvorenie pracovnej zmluvy | 90 | 100 | 60 | 40 |
| 2.10 Príprava onboardingu | 70 | 70 | 20 | 50 |
| 3. Adaptácia zamestnanca | | | | |
| 3.01 Nastavenie priebehu adaptácie | 50 | 50 | 20 | 30 |
| 3.02 Vybavenie nového zamestnanca náležitosťami | 50 | 30 | 40 | 20 |
| 3.03 Vzdelávanie počas adaptácie | 30 | 30 | 45 | 15 |
| 3.04 Vyhodnotenie adaptačného obdobia | 60 | 0 | 20 | 60 |

Grafické vyhodnotenie s potenciálom dobrej praxe

Výsledky benchmarkingového porovnávania mestských úradov
- zvládanie životného cyklu zamestnanca



Grafické vyhodnotenie s potenciálom dobrej praxe



Identifikácia dobrej praxe

- Zástupcovia MsÚ s najnižším výsledkom samohodnotenia v diskusii predstavili dôvody, prečo sú presvedčení, že v danej činnosti majú ešte veľké rezervy
- Zástupcovia MsÚ s najvyšším výsledkom samohodnotenia opisovali verifikovateľné a zavedené systémové prvky, pravidlá, zdroje, postupy, informácie, zodpovednosti a právomoci pridelené riadiacim zamestnancom
- Porovnávaním sa identifikovalo, čo možno považovať za dobrú prax pri zvládaní danej činnosti procesu životného cyklu zamestnanca MsÚ

Skúsenosti a poučenia

- Ústretovosť a záujem účastníkov, najmä tých so skúsenosťami z implementácie modelu CAF - potvrdená ochotou zdieľať dobrú prax a úprimnosťou pri samohodnotení
- Procesný prístup využitý pri benchlearningu prináša dobré výsledky pri identifikácii dobrej praxe – podmienkou je možnosť vhodného a primeraného rozpracovania predmetu do procesov a činností
- Väčšine z uvedených procesov možno úspešne priradiť aj benchmarkingový indikátor objektivizujúci identifikáciu dobrej praxe
- Schopnosť dodržania win-win prístupu sa musí potvrdiť pri určovaní predmetu benchmarkingu/benchlearningu
- CAF centrum má kompetentnosti na organizovanie/zvládnutie benchlearningu



Ďakujem za pozornosť