

METODIKA MERANIA VÝKONNOSTI PROCESOV PROSTREDNÍCTVOM KPI

Vydané dňa XY



Európska únia
Európsky sociálny fond



Ministerstvo vnútra
Slovenskej republiky



OBSAH

Teoretické východiská	03	Štandardné typy KPI pre proces vo VS	07	Postup merania KPI	11
<i>Úvodná časť vysvetľuje základné pojmy, popisuje definované štandardné KPIs a ich atribúty.</i>		<i>V tejto časti nájdete identifikované štandardné typy KPI pre proces vo verejnej správe.</i>		<i>Časť o postupe merania predstavuje základný postup pri sledovaní výkonnosti.</i>	
Nástroje sledovania výkonnosti	13	Využitie merania a prínosy	17	Prílohy 01 - 03	19
<i>V tejto časti nájdete potrebné informácie a opis nástrojov, ktoré sú pri sledovaní výkonnosti použité.</i>		<i>Záverom sú vymenované hlavné prínosy, ktoré sledovanie výkonnosti a kapacity procesov prinášajú.</i>		<i>V prílohách nájdete detailné atribúty pre štandardné KPI, šablóny pre ich zobrazovanie a prehľad pojmov a skratiek.</i>	

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

01

02

03

04

05



1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Cieľom merania je zaznamenať výkonnostné ukazovatele (KPI), ktoré nám pomôžu v ďalšom kroku identifikovať optimalizačné príležitosti. KPI majú jednoznačného vlastníka, definíciu výpočtu, danú periodicitu a spôsob vyhodnotenia.

Definícia merateľných ukazovateľov je základom pre hodnotenie výkonov

Proces neustáleho zlepšovania výkonu procesov začína v bode zberu a vyhodnotenia dát. Na tento účel je potrebné pripraviť merania procesov a teda definovať merateľné ukazovatele na základe ktorých sa bude zlepšenie identifikovať alebo hodnotiť.

Nižšie nájdete príklady číselníku KPI a karty KPI, ktoré slúžia ako podklad k ďalším aktivitám.

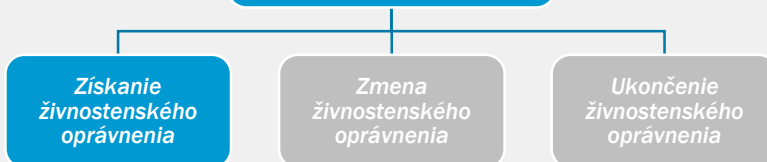
Hlavné výstupy merania

- 1** **číselník KPI**, kde sú uvedené všetky štandardné ukazovatele procesu
- 2** **karta KPI**, ktorá obsahuje informácie potrebné na správu jednotlivých ukazovateľov
- 3** **kontrolné diagramy**, ktoré poukazujú na možné odchýlky výkonu procesov

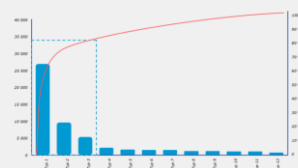
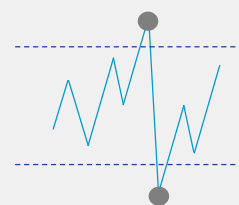
Väzba na meranie kapacít procesov a ŽS (Dopyty – typy a frekvencia)

Typy dopytu – procesy, ktoré riešia konkrétny dopyt (napr. získanie živnostenského oprávnenia)

P070_Zapísanie právnickej osoby v živnostenskom registri



Frekvencia dopytu a kapacita procesu – meranie KPI ako vstup pre vyhodnotenie frekvencie dopytu (procesu, ktorý rieši dopyt)



SPC a Pareto diagramy – nástroje na predvídanie a vyhodnocovanie typov a frekvencie dopytu klientov



Meranie procesov ŽS

V rámci merania procesov ŽS je možné pristúpiť k nasledovným meraniam:

1) Meranie spokojnosti klientov ŽS

Meranie spokojnosti klientov je realizované jednak v rámci národných projektov, ako je napríklad Meranie efektívnosti poskytovaných služieb VS, Inštitucionálny rozvoj klientskych centier a integrácia spätnej väzby klientov, ako aj po ich skončení.

2) Meranie kapacít procesov ŽS

Meranie kapacít procesov umožňuje inštitúcií VS pochopiť ako je schopná reagovať na potreby klientov. Meranie kapacít procesov poskytuje doplňujúce údaje, ktoré použijeme pre pochopenie súčasného stavu a identifikovanie optimalizačných príležitostí.

Prvým krokom merania kapacity je **definovanie predvídateľnosti dopytu** po službách prostredníctvom vyhodnotenia všetkých typov dopytu klientov a frekvencie, kedy sa tieto dopyty vyskytujú. Následné je možné vytvoriť model, ktorý zobrazuje predvídateľnosti dopytu. Na analýzu typov

dopytov je možné využiť [Pareto analýzu](#), ktorú popisujeme na nasledujúcich stranách.

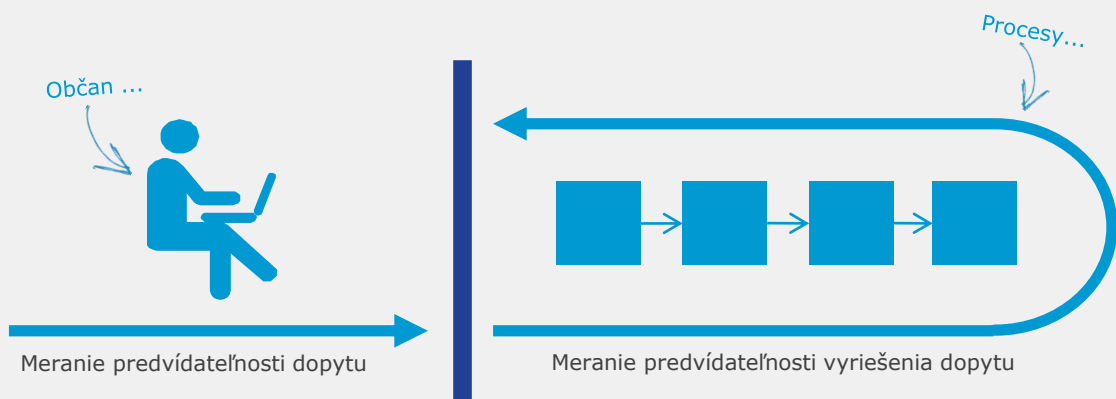
Po zozbieraní údajov v rámci predvídateľnosti dopytu (typy a frekvencia dopytov) je možné **definovanie predvídateľnosti vyriešenia dopytu**, teda ako spoľahlivo a predvídateľne inštitúcie VS reagujú na dopyty. Predvídateľnosť vychádza z predpokladu, že sa v procese nič nemení a je možné vyriešenie dopytu. Na tento účel je možné použiť metódu [Statistical Process Control \(SPC\)](#), ktorú popisujeme na nasledujúcich stranách.

Príklady ukazovateľov kapacity:

- **čas odozvy** – ako rýchlo je dopyt vyriešený,
- **prestoje pri vybavení dopytu** – koľko času zaberajú prestoje v rámci vybavovania dopytu,
- **dopyty vybavené v rámci prvého kontaktu s VS** – koľko dopytov bolo vyriešených okamžite.

Pre určenie predvídateľnosti vybavenia dopytov je potrebný zber údajov v rámci určitého časového obdobia.

Koncepcia merania kapacít procesov ŽS



3) Meranie procesov ŽS

Meranie procesov slúži inštitúciám VS na pochopenie ako efektívne je realizované vybavenie dopytov po službách a ako sú realizované dopyty v rámci procesov (z pohľadu vplyvov na proces, aktivít bez pridanej hodnoty, ...). Všeobecne existujú dva druhy procesných meraní:

- **prechodné merania** – sú zavedené na krátke obdobie, aby poskytli údaje, čo sa deje pri realizácii procesov. Sú zamerané na identifikáciu nedostatkov procesu v rôznych podobách.
- **prediktívne merania** – sú zavedené pre účely trvalého merania procesov, aby bolo možné indikovať, či sú procesy realizované v očakávanej kvalite a zameriava sa na merania mílnikov (kritických bodov) procesov. Umožňujú predpovedať dopady zmien v rámci výkonu procesov.

Ak sú v rámci merania procesov zozbierané relevantné a presné dáta je potrebné aj ich sledovanie v čase, aby boli pochopené trendy a výkyvy, ktoré sa vyskytujú

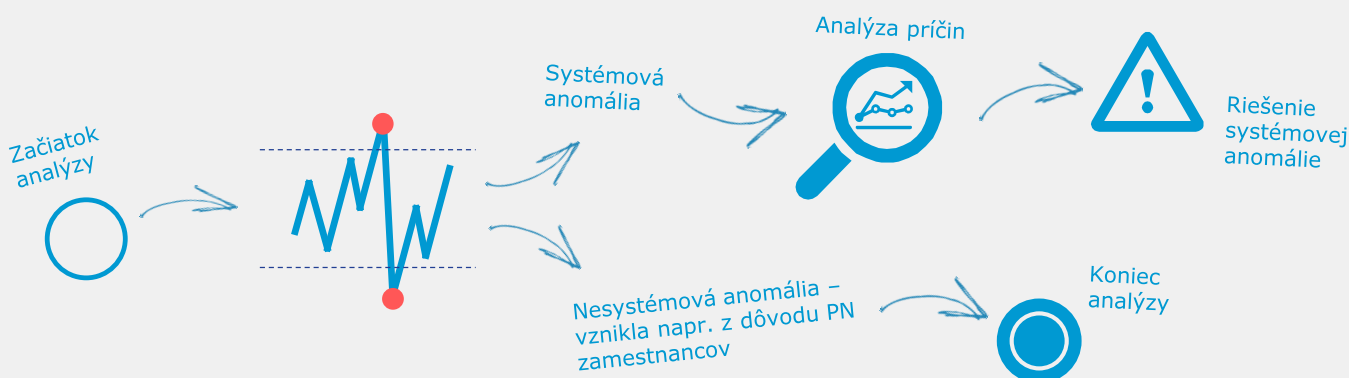
v procese. Na tento účel je použitá metóda [Statistical Process Control](#) (SPC) - *určenie variability v čase*.

Na základe SPC dát a doplnkových analýz je možné určiť miesta, ktorým je potrebné sa venovať prioritne v rámci optimalizácie výkonu procesov ŽS. V procesoch môžu vzniknúť anomálie z rôznych dôvodov, či už nesystémových (fluktuácia zamestnancov, PN atď.) alebo systémových (zdvojená práca, IT systémy nepodporujúce výkon procesov v dostatočnej miere, atď.).

V prípadoch keď sa jedná o nesystémové jednorazové anomálie nie je nutné okamžite zasahovať a zachádzať do detailu, keďže čas venovaný takejto iniciatíve môže presiahnuť úžitok z nej.

V budúcom stave procesov je cieľom, aby bolo sledovanie na báze SPC vykonávané v rámci každého procesu ŽS. To však neznamená, že každý proces bude optimalizovaný. Vyhodnotenie zistených informácií má prebiehať na pravidelnej báze, aby sa zabezpečilo kontinuálne sledovanie a jednotnosť vyhodnotenia výkonov.

Koncepcia anomálii procesov ŽS



ŠTANDARDNÉ TYPY KPI PRE PROCES VO VS

01

02

03

04

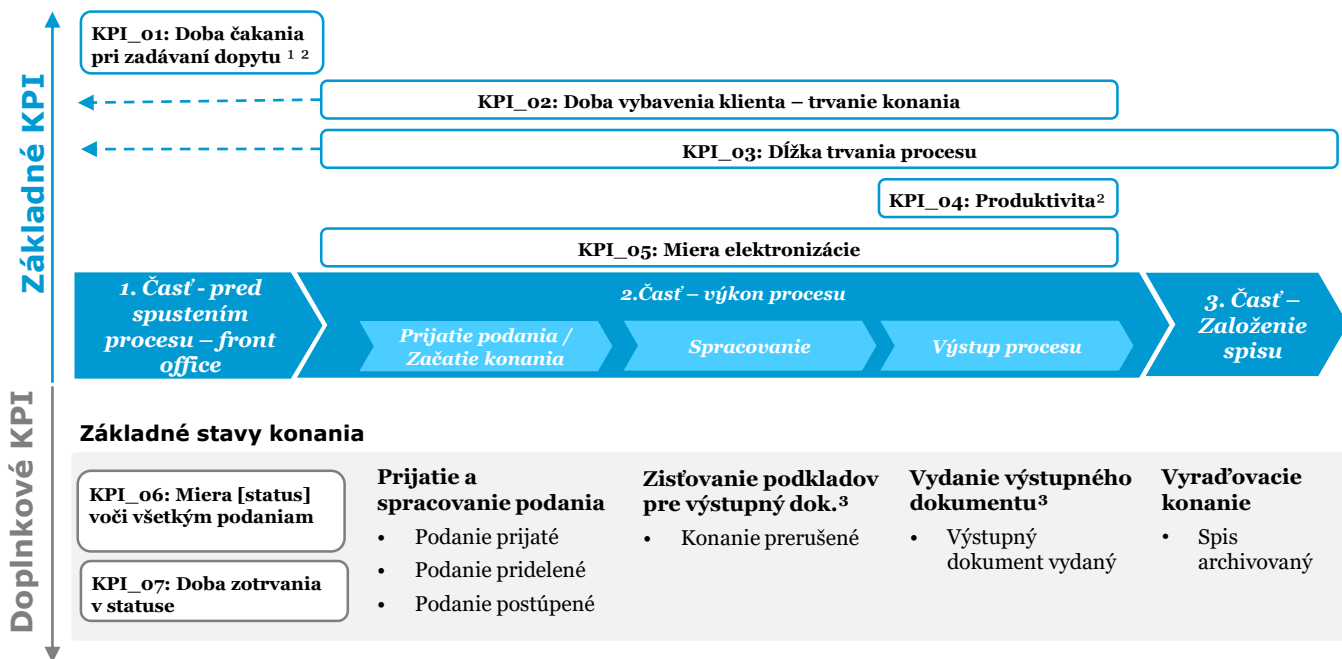
05



2. ŠTANDARDNÉ TYPY KPI

Z dôvodu zabezpečenia zamerania sa na najdôležitejšie faktory procesu boli identifikované hlavné skupiny, resp. štandardné typy KPI pre proces vo verejnej správe.

Identifikované skupiny KPI sú naviazané na jednotlivé časti jeho štandardného priebehu – 1. časť pred spustením procesu, 2. samotný výkon procesu a 3. dodatočné aktivity po vybavení dopytu žiadateľa. Tieto skupiny KPI tvoria zoznam KPI, z ktorých vykonávateľ analýzy vyberie relevantné ukazovatele pre analyzovaný proces.



Skupiny KPI:

- | | | |
|-----------|---|--|
| Základné | 1 | Doba čakania pri zadávaní dopytu |
| | 2 | Doba vybavenia klienta - trvanie konania |
| | 3 | Dĺžka trvania procesu |
| | 4 | Produktivita |
| | 5 | Miera elektronizácie |
| Doplnkové | 6 | Miera statusu voči všetkým podaniam |
| | 7 | Doba zotrvania v statuse |

Potrebné atribúty pre jednotlivé KPI sú:

- Názov a popis KPI,
- Vzorec výpočtu,
- Jednotka,
- Metóda výpočtu a zdroj dát,
- Periodicita vyhodnocovania,
- Osoba zodpovedná za vyhodnocovania,
- Pridaná hodnota.

Každá skupina KPI má definované nasledovné atribúty

¹ Použité pre proces, kde je meranie čakania umožnené

² KPI určené pre procesy s opakujúcimi sa výstupmi

³ Výstupný dokument predstavuje Rozhodnutie, Stanovisko, Povoľenie alebo iný dokument, ktorý vydáva VS



2. ŠTANDARDNÉ TYPY KPI

Nižšie nájdete číselník KPI, ktorý definuje a popisuje odporúčané merateľné ukazovatele.

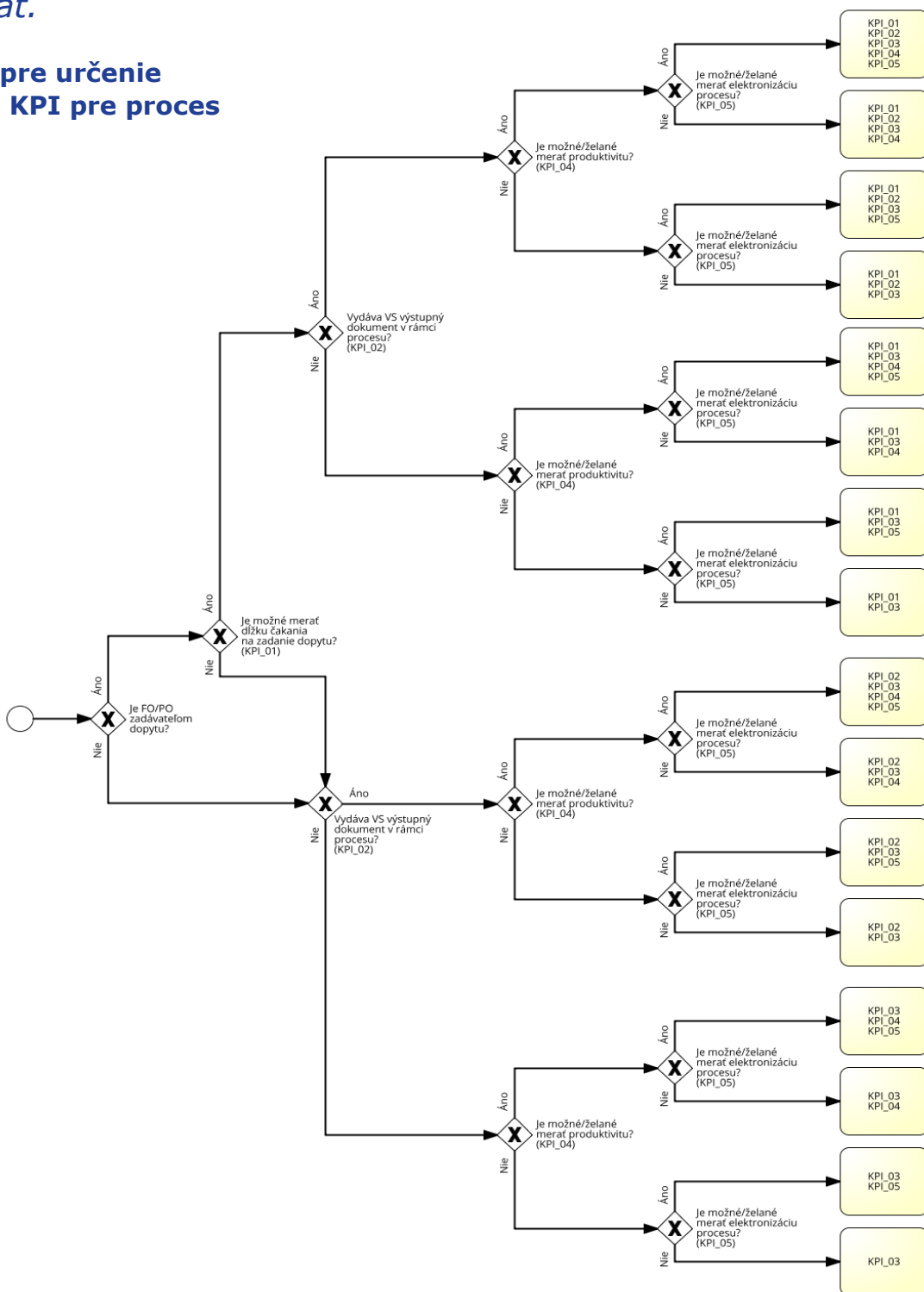
Kód KPI	Názov KPI	Popis	Jednotka
KPI_01	Doba čakania pri zadávaní dopytu	KPI ukazuje čas, ktorý uplynul od vydania vyvolacieho lístka po samotné vyvolanie FO/PO zamestnancom verejnej správy - Pridaná hodnota: pochopenie a riadenie dopytu	hh:mm:ss
KPI_02	Doba vybavenia klienta (trvanie konania)	KPI ukazuje čas od zadania dopytu (príp. čakania na zadanie dopytu – ak je možné merať) až po vyhovie dopytu pre FO/PO - Pridaná hodnota: informácia o celkovom čase trvania procesu z hľadiska FO/PO	hh:mm:ss
KPI_03	Dĺžka trvania procesu	KPI ukazuje čas od zadania dopytu (príp. čakania na zadanie dopytu – ak je možné merať) až po vykonanie všetkých krokov zamestnancom verejnej správy - Pridaná hodnota: informácia o celkovom čase trvania procesu z hľadiska verejnej správy	hh:mm:ss
KPI_04	Produktivita	KPI ukazuje počet úkonov, ktoré zamestnanec vykoná za daný čas - Pridaná hodnota: možnosť benchmarkingu, nastavenie noriem pri opakujúcich sa rovnakých úkonoch, vyhodnocovanie efektivity práce	Počet úkonov/ hh:mm:ss
KPI_05	Miera elektronizácie	KPI ukazuje pomer elektronických a fyzických: a) Podaní b) Vypracovaných výstupov c) Spisov, ktoré zamestnanci vedú - Pridaná hodnota: informácia o súčasnom stave digitalizácie procesov	%
KPI_06	Miera [status] voči všetkým podaniam	KPI ukazuje aké % prebiehajúcich podaní je vo vybranom statuse - Pridaná hodnota: poznanie, kde v procese najviac podaní viazne	%
KPI_07	Doba zotrvania v statuse	KPI ukazuje čas, koľko dané podanie strávi vo vybranom statuse - Pridaná hodnota: informácia o tom, ktorá procesná časť trvá najdlhšie	hh:mm:ss



2. ŠTANDARDNÉ TYPY KPI

Pre uľahčenie výberu relevantných KPI pre jednotlivé procesy bol vytvorený tento rozhodovací model. Podľa jednoduchých otázok je možné identifikovať tie KPI zo základného zoznamu z kapitoly 1, ktoré podľa podstaty vykonávaného procesu dáva zmysel merať a analyzovať.

Pomôcka pre určenie vhodných KPI pre proces



Kód KPI, ktoré podľa predchádzajúcich odpovedí na rozdeľovacie otázky je relevantné merať.

POSTUP MERANIA KPI

01

02

03

04

05

3. POSTUP MERANIA KPI

Postup zavedenia a realizácie merania výkonnosti procesov

Krok 1 – vytvorenie, prípadne overenie aktuálnosti procesného modelu

V tomto kroku ide o popísanie vykonávaných procesov v organizácii, vytvorenie prehľadného procesného modelu znázorňujúceho súbor aktivít a činností, z ktorých sa procesy skladajú, ich postupnosť a vzájomnú súvislosť.

Krok 2 - identifikovanie zodpovedných garantov procesov

Garant procesu je osoba zodpovedná za vykonanie merania procesu prostredníctvom zvolených KPIs, analyzovanie nameraných výsledkov, ako aj navrhovanie opatrení na odstránenie negatívnych odchýlok v meraných KPIs oproti želanému stavu.

Krok 3 - identifikovanie procesov, ktoré budú predmetom merania v rámci ŽS

Medzi analyzované procesy je možné vybrať kľúčové procesy organizácie – tie procesy, ktoré výrazným spôsobom ovplyvňujú napĺňanie cieľov organizácie. Nemenej dôležité je zameranie sa na procesy, ktoré boli v rámci predchádzajúcej procesnej analýzy identifikované ako problematické.

Krok 4 – definovanie účelu merania procesu

Meraním procesu je možné zamerať sa na niekoľko rôznych cieľov – zrýchliť proces pre klienta, zamerania sa na zvýšenie kvality procesu, alebo môže ísť o porovnávanie výkonnosti zamestnancov medzi podobnými agendami, resp. tými istými agendami a procesmi v rôznych lokalitách. Výber cieľa merania ovplyvňuje výber KPI.

Krok 5 - definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti procesu (KPIs)

V tomto kroku je potrebné identifikovanie základného súboru dát, ktorými je možné daný proces merať a ktoré budú v procese merania zbierané, analyzované, vyhodnocované. Garant procesu vyberie základný set KPIs z vyššie uvedeného zoznamu základných KPI v kapitole 1, avšak môže tento zoznam rozšíriť o ľubovoľné relevantné ukazovatele, podľa potreby.

Krok 6 – určenie dátových zdrojov

Pre zvolený základný súbor dát je potrebné určiť dátové zdroje pre získavanie dát. Ak dáta pre proces nie je možné získať z informačného systému, musí sa pristúpiť k alternatívnym spôsobom merania výkonnosti procesu pre zvolené KPIs.

Krok 7 – prvotné meranie súčasných hodnôt pre vybrané KPIs

Za zber dát sú zodpovední garanti procesov v spolupráci s vlastníkmi procesov. Dáta je potrebné zbierať pre dostatočne dlhé obdobie (predom definované), aby dáta o výkonnosti procesu neboli skreslené.

Krok 8 - analyzovanie a reportovanie súčasnej výkonnosti

Po ukončení zberu dát nasleduje analýza nameraných hodnôt KPIs.

Krok 9 - definovanie výkonnostných cieľov procesov

Po získaní a analyzovaní súčasnej výkonnosti garant procesu spolu s vlastníkom definujú budúci stav – želaný stav procesu, ktorý má byť dosiahnutý.

Krok 10 - definovanie nápravných opatrení vo výkone procesu

Pre identifikované odchýlky nameraných KPIs od stanoveného cieľa je potrebné určiť opatrenia, ktoré sa vo vykonávaní procesu musia zmeniť, aby bolo možné cieľ dosiahnuť.

Krok 11 – overenie opodstatnenia nápravných opatrení

Pred aplikovaním zmeny do praxe je nutné overenie, či je toto opatrenie opodstatnené v kontexte stratégie a cieľov pracoviska voči výkonnosti procesu. Musí byť jasne dané, na základe čoho sa vybrané opatrenie zvolilo na implementáciu.

Krok 12 - monitorovanie plnenia opatrení a opakovanie procesu zberu a analýzy dát

Ide o priebežné monitorovanie vývoja výkonnosti procesu prostredníctvom metód a nástrojov popísaných v kapitole 3. V prípade odchýlok je potrebné analyzovanie a odstránenie príčin.

NÁSTROJE SLEDOVANIA VÝKONNOSTI

01

02

03

04

05

Pareto analýza

Čo je Pareto analýza?

Cieľom Pareto analýzy je zoradenie analyzovaných prvkov tak, aby vynikla dôležitosť kritických elementov, na ktoré sa treba zamerať, aby sa efektívne využili obmedzené zdroje. Pareto analýza je založená na pravidle 20/80 – 20% príčin spôsobuje 80% výsledných efektov.

Okrem identifikovania najčastejších typov dopytu sa Pareto analýza veľmi často používa po zostavení [Ishikawa diagramu](#), ktorý je vysvetlený ďalej v dokumente, na určenie príležitostí na optimalizáciu s najväčším možným dopadom. Využitie Pareto analýzy je však mnohostranné, napr. na analýzu príčin prestojov, nedodržania pracovných postupov, početnosti úkonov konkrétnej agendy, početnosti realizácie životnej situácie, identifikácie typov výsledkov procesu/úkonu, početnosti podľa jednotlivých pracovníkov, atď.

Výsledkom Pareto analýzy je prehľadný graf, kde je najčastejší element umiestnený vľavo a ďalšie elementy sú v klesajúcom poradí.

Postup zostrojenia Pareto diagramu

Krok 1 – analyzovaný problém

definovať prvky, ktorých vplyv sa bude vyhodnocovať; určiť problém na riešenie

Krok 2 – súčet prvkov

číselne vyjadriť jednotlivé prvky a zostaviť ich celkový súčet / časové obdobie

Krok 3 – percentuálne vyjadrenie

vypočítať percentuálnu hodnotu pre každý prvok

Krok 4 – usporiadanie

usporiadať prvky od najväčšieho po najmenší

Krok 5 – kumulácia

vypočítať kumulatívne percentá pridávaním percentuálneho podielu jednotlivých prvkov do priebežného súčtu

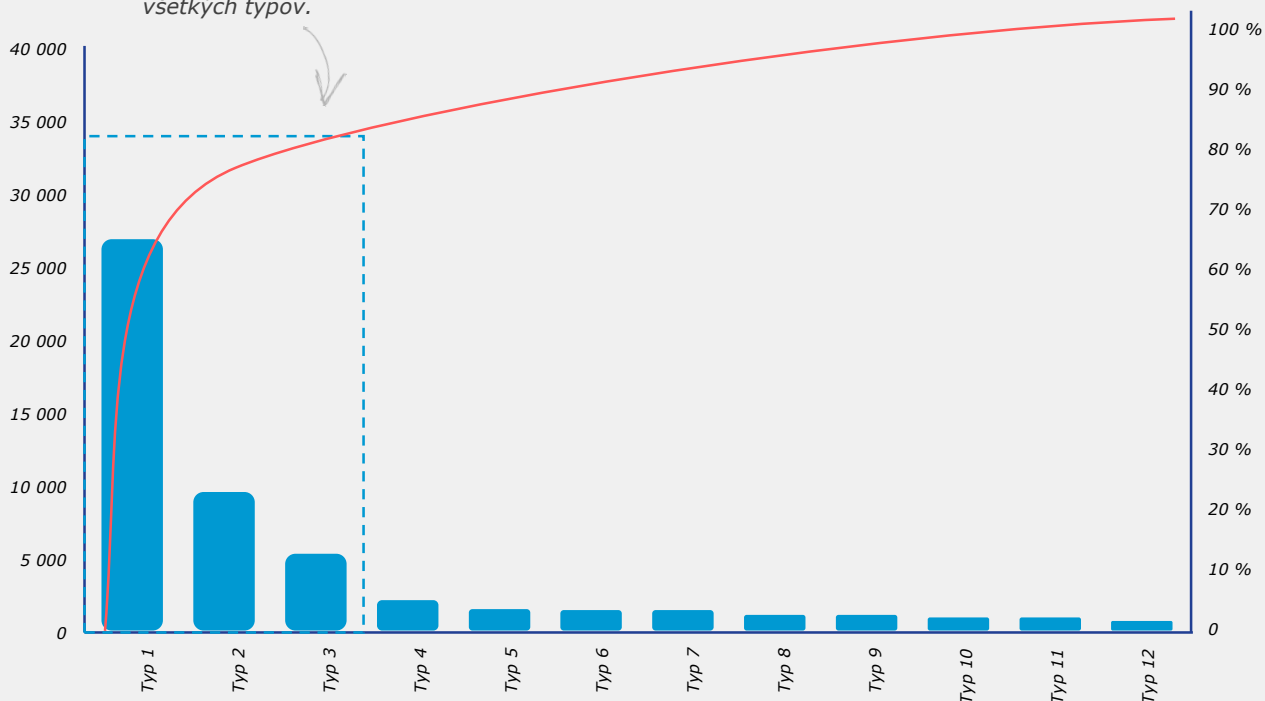
Krok 6 – diagram

zostrojiť stĺpcový diagram a čiaru kumulatívnych súčtov (Lorenzova krivka)

Krok 7 – interpretácia

určiť, ktoré prvky sú najdôležitejšie

Pareto diagram zobrazuje elementy, ktorých početnosť tvorí 80% celkového objemu. Zvyčajne týchto typov elementov nie je viac ako 20% všetkých typov.



Kontrolný diagram SPC

Čo je kontrolný diagram SPC?

SPC je analytický nástroj ktorý pomáha pri rozhodovacom procese a umožňuje vidieť, kedy proces pracuje stabilne a kedy nie. Variácia je prítomná v akomkoľvek procese a určenie, kedy je prirodzená a kedy je ju nutné upraviť, je kľúčom k fungujúcim a stabilným procesom.

Kontrolné diagramy vytvorené pomocou SPC ukazujú variáciu v sledovanom ukazovateli (KPI) počas určeného časového úseku sledovania procesu. Diagramy sú líniové grafy so spojenými bodmi. Os x väčšinou predstavuje čas. Umiestnené body v grafe sú väčšinou priemery podskupín alebo rozsahy variácie medzi podskupinami a takisto môže ísť o jednotlivé merania. Diagram obsahuje hornú, priemernú a dolnú hranicu, ktorú určujú ako je proces stabilný alebo nestabilný.

Kontrolné diagramy sú nevyhnutné nástroje na kontinuálnu kontrolu. Monitorujú ako sú procesy výkonné a ako sú kapacity ovplyvnené, ak je vykonaná zmena. Tieto informácie sú použité na zlepšenie kvality alebo zvýšenie produktivity.

Postup zostrojenia SPC diagramu

Krok 1 – zber dát

Pri tvorbe SPC diagramu potrebujeme základné informácie o hodnote daného ukazovateľa a jeho vývoja v čase. Napríklad priemernú dobu vybavenia spisu za posledné 2 roky.

Krok 2 – stredová línia

Vypočítame priemer z hodnôt daného ukazovateľa za zvolené časové obdobie, ktorý nám určuje stredovú líniu. V tomto ukázkovom prípade je to 58.

Krok 3 – variabilita hodnôt ukazovateľa

Variabilitu vypočítame ako priemer rozdielu medzi jednotlivými hodnotami (pričom výslednú hodnotu vždy prevedieme na kladné číslo).

Krok 4 – 3x štandardná odchýlka

Vynásobíme vyrátaný priemer z kroku 3 konštantou 2,96 (3 násobok štandardnej odchýlky).

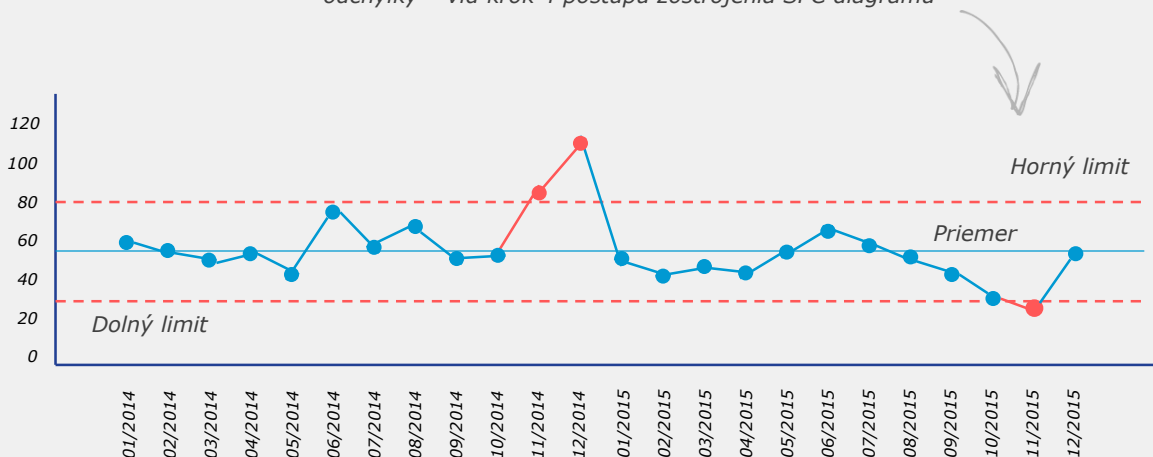
Krok 5 – horný a dolný limit

Nakoniec prirátame číslo z kroku 4 k stredovej línii, čím nám vznikne horný limit. Odrátaním čísla z kroku 4 nám vznikne dolný limit diagramu.

Krok 6 – dáta

Následne treba vložiť hodnoty ukazovateľa do pripraveného kontrolného diagramu SPC.

SPC diagram obsahuje horný a dolný limit, ktorý definuje stabilitu procesu. Tento limit je pevne stanovený na základe štandardnej odchýlky – vid' krok 4 postupu zostrojenia SPC diagramu



Dynamické kontrolné panely

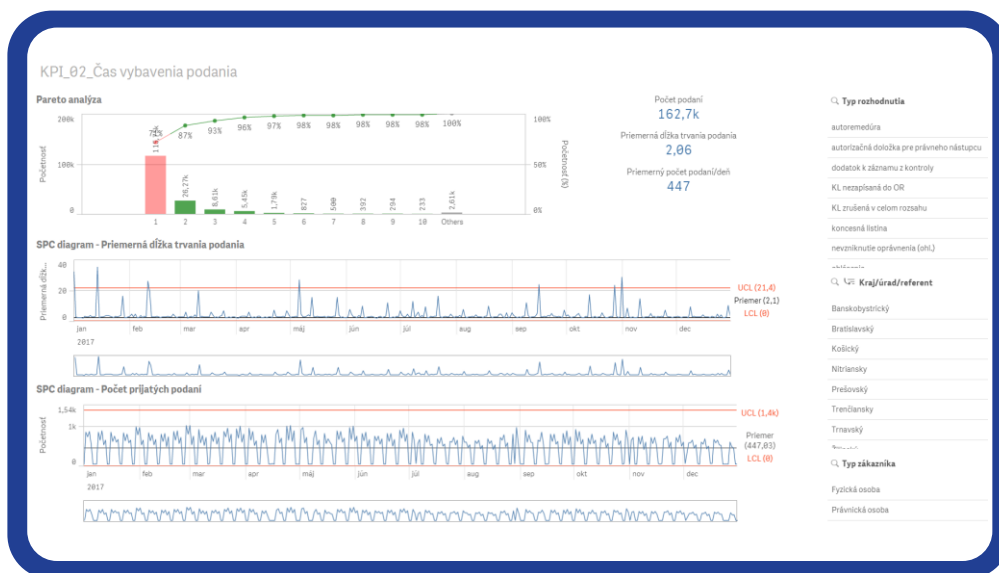
Čo sú dynamické kontrolné panely?

Pre uľahčenie kontinuálneho sledovania výkonnosti procesov boli vytvorené šablóny kontrolných panelov. Tieto šablóny na 1 mieste obsahujú už popísané analytické nástroje – Pareto diagram, ako aj SPC kontrolné diagramy a iné doplnkové informácie.

Pri navrhovaní odporúčaného riešenia pre sledovanie výkonnosti procesov bol uprednostnený dynamický nástroj pred generovanými reportmi a iným druhom statického sledovania. V takomto dynamickom kontrolnom paneli osoba zodpovedná za proces môže vidieť všetky hlavné informácie na 1 mieste a prostredníctvom relevantného filtrovania priamo v nástroji môže analyzovať rôzne vzťahy a závislosti medzi hodnotami.

Hlavné typy šablón

- 1 **Šablóna pre časové KPI** zobrazujúca priemernú dĺžku trvania procesu pre vybrané obdobie, počet prijatých podaní za toto obdobie a analýzu, koľko vybavenie podania trvalo po časových úsekoch.
- 2 **Šablóna miery elektronizácie**, ktorá zobrazuje najmä pomer elektronických podaní zo všetkých, počet elektronických podaní podľa geografického členenia a vývoj typu podaní za vybrané časové obdobie.
- 3 **Šablóna pre sledovanie produktivity**, ktorá na súhrnnom grafe zobrazuje podľa geografického členenia vzťah medzi počtom podaní a priemernou dĺžkou trvania procesu.



Ukážka dynamického kontrolného panelu

VYUŽITIE MERANIA A PRÍNOSY

01

02

03

04

05

Výkonnostné ukazovatele poskytujú predpoklady na zlepšenie rozhodovania vo vnútri verejnej správy a vytvárajú predpoklad na otvorený vzťah voči verejnosti.

Výkonnostné ukazovatele (KPIs) sú nástrojom pre:



Zároveň však meranie a kontinuálne vyhodnocovanie výkonnosti procesov vytvára predpoklad ku zlepšovaniu procesov a zvyšovaniu ich výkonnosti, má veľký význam ako doplňujúci zdroj informácií potrebných na rozhodovanie riadiacich zamestnancov, určuje problematické miesta v procesnom toku, ktoré vplývajú na náklady, čas na

obsluhu zákazníkov, diagnostikuje, či zlepšovanie skutočne nastalo, umožňuje porovnanie procesov a aktivít formou benchmarkingu medzi jednotlivými organizáciami a v neposlednej rade identifikuje najlepšiu prax v danej oblasti (tzv. „best practice“) prostredníctvom interného porovnávania.

PRÍLOHY

01 02 03 04 05

Prílohy

Príloha 01

Atribúty pre jednotlivé základné skupiny KPI

Príloha 02

Šablóny pre vyhodnocovanie KPI

Príloha 03

Prehľad vybraných pojmov

PRÍLOHA 01

Príloha 01

Atribúty pre jednotlivé
základné skupiny KPI

Príloha 02

Šablóny pre
vyhodnocovanie KPI

Príloha 03

Prehľad vybraných
pojmov

KARTA KPI

Atribúty KPI pre jednotlivé základné skupiny KPI



Kód KPI	KPI_01
Názov KPI	Doba čakania pri zadávaní dopytu
Popis:	KPI hovoriace o čase, ktorý uplynul od vydania vyvolacieho lístka po samotné vyvolanie FO/PO zamestnancom verejnej správy
Vzorec výpočtu:	Čas vyvolania vyvolávacieho lístka – čas vydania vyvolávacieho lístka
Jednotka:	hh:mm
Metóda výpočtu a zdroj dát	<ul style="list-style-type: none">- Zaznamenaná časová stopa pri vydaní vyvolávacieho lístka- Zaznamenaná časová stopa pri vyvolaní vyvolávacieho lístka- Prepojenie vyvolávacieho lístka s číslom podania
Periodicita vyhodnocovania:	Týždenne
Pridaná hodnota:	Pochopenie a riadenie dopytu

Kód KPI	KPI_02
Názov KPI	Doba vybavenia klienta - trvanie konania
Popis:	KPI hovoriace o časovom trvaní vybavenia dopytu FO/PO voči verejnej správe.
Vzorec výpočtu:	Možnosť 1: Čas vydania výstupného dokumentu pre FO/PO – čas vydania vyvolávajúceho lístka; Možnosť 2: Čas vydania výstupného dokumentu pre FO/PO - čas zadania dopytu FO/PO
Jednotka:	hh:mm
Metóda výpočtu a zdroj dát	<ul style="list-style-type: none">- Prepojenie vyvolávacieho lístka s číslom podania- Zaznamenaná časová stopa pri vydaní výstupného dokumentu
Periodicita vyhodnocovania:	Týždenne
Pridaná hodnota:	KPI poskytuje informáciu o celkovom čase trvania procesu z hľadiska FO/PO

KARTA KPI

Atribúty KPI pre jednotlivé základné skupiny KPI

Kód KPI	KPI_03
Názov KPI	Dĺžka trvania procesu
Popis:	KPI hovoriace o časovom trvaní všetkých úkonov zamestnancov verejnej správy potrebných na ukončenie podania.
Vzorec výpočtu:	Možnosť 1: Čas ukončenia podania – čas vydania vyvolávajúceho lístka; Možnosť 2: Čas ukončenia podania – čas zadania dopytu FO/PO
Jednotka:	hh:mm
Metóda výpočtu a zdroj dát	<ul style="list-style-type: none">- Prepojenie vyvolávacieho lístka s číslom podania- Zaznamenaná časová stopa pri ukončení podania
Periodicita vyhodnocovania:	Týždenne
Pridaná hodnota:	KPI poskytuje informáciu o celkovom čase trvania procesu z hľadiska verejnej správy

Kód KPI	KPI_04
Názov KPI	Produktivita
Popis:	KPI hovoriace o počte vykonaných úkonov, ktoré zamestnanec vykoná za vopred určený čas (podľa typu procesu - mesiac/týždeň/deň/hodinu).
Vzorec výpočtu:	Počet vykonaných úkonov / vopred určené časové obdobie
Jednotka:	Počet vykonaných úkonov/čas
Metóda výpočtu a zdroj dát	<ul style="list-style-type: none">- Zaznamenané vykonané úkony pre každého zamestnanca- Zaznamenaný aktívny pracovný čas zamestnanca venovaný procesom (t.j. ako dlho zamestnanec vykonával určenú pracovnú činnosť)
Periodicita vyhodnocovania:	Týždenne
Pridaná hodnota:	KPI umožňuje možnosť porovnania zamestnancov/oddelení, ktoré vykonávajú rovnaké alebo podobné úkony. Pridaná hodnota v rámci vyhodnocovania efektívnosti práce.

KARTA KPI

Atribúty KPI pre jednotlivé základné skupiny KPI

Kód KPI	KPI_05a, KPI_05b, KPI_05c
Názov KPI	Miera elektronizácie pre: a) Elektronické podania, b) Vypracované výstupy, c) Vedené spisy.
Popis:	a) KPI zobrazuje mieru elektronicky podaných podaní z celkového počtu, b) KPI zobrazuje mieru výstupov, ktoré sú doručené FO/PO elektronicky voči celkovému počtu výstupov vydaných verejnou správou, c) KPI zobrazuje mieru elektronicky vedených spisov z celkového počtu spisov.
Vzorec výpočtu:	a) Počet prijatých elektronických podaní / počet všetkých prijatých podaní, b) Počet vydaných elektronických výstupov / počet všetkých vydaných výstupov, c) Počet vedených elektronických spisov / počet všetkých vedených spisov .
Jednotka:	%
Metóda výpočtu a zdroj dát	- Rozlíšenie podaní, vydaných výstupov a vedených spisov medzi elektronické a fyzické
Periodicita vyhodnocovania:	Mesačne
Pridaná hodnota:	KPI umožňuje sledovanie voči cieľu digitalizácie prostredia verejnej správy.

KARTA KPI

Atribúty KPI pre jednotlivé základné skupiny KPI

Kód KPI	KPI_06
Názov KPI	Miera [status] voči všetkým podaniam
Popis:	KPI ukazujúce pomer počtu prebiehajúcich konaní vo vybranom stave (statuse) voči všetkým prebiehajúcim konaniam
Vzorec výpočtu:	Počet prebiehajúcich konaní vo vybranom statuse / počet všetkých prebiehajúcich konaní
Jednotka:	%
Metóda výpočtu a zdroj dát	- Zaznamenávanie aktuálneho statusu (stavu) pre prebiehajúce konania v IS
Periodicita vyhodnocovania:	Ad-hoc, podľa potreby
Pridaná hodnota:	KPI ukáže, koľko podaní je rozrobených súčasne, a v ktorom stave je aktuálne najviac prebiehajúcich podaní.

Kód KPI	KPI_07
Názov KPI	Doba zotrvania v statuse
Popis:	KPI definujúce časové trvanie vybraného stavu (statusu) prebiehajúcich konaní
Vzorec výpočtu:	Čas zmeny na nasledujúci stav (status) po analyzovanom stave (statuse) – čas zmeny na analyzovaný stav (status)
Jednotka:	hh:mm
Metóda výpočtu a zdroj dát	- Zaznamenávanie aktuálneho statusu (stavu) pre prebiehajúce konania v IS - Zaznamenávanie časovej stopy pri zmene stavu (statuse) konania
Periodicita vyhodnocovania:	- Ad-hoc, podľa potreby
Pridaná hodnota:	KPI umožňuje získať informáciu o časovej náročnosti jednotlivých častí procesu, identifikovať najdlhšie trvajúce stavy konaní, a pod.

PRÍLOHA 02

Príloha 01

Atribúty pre jednotlivé
základné skupiny KPI

Príloha 02

Šablóny pre
vyhodnocovanie KPI

Príloha 03

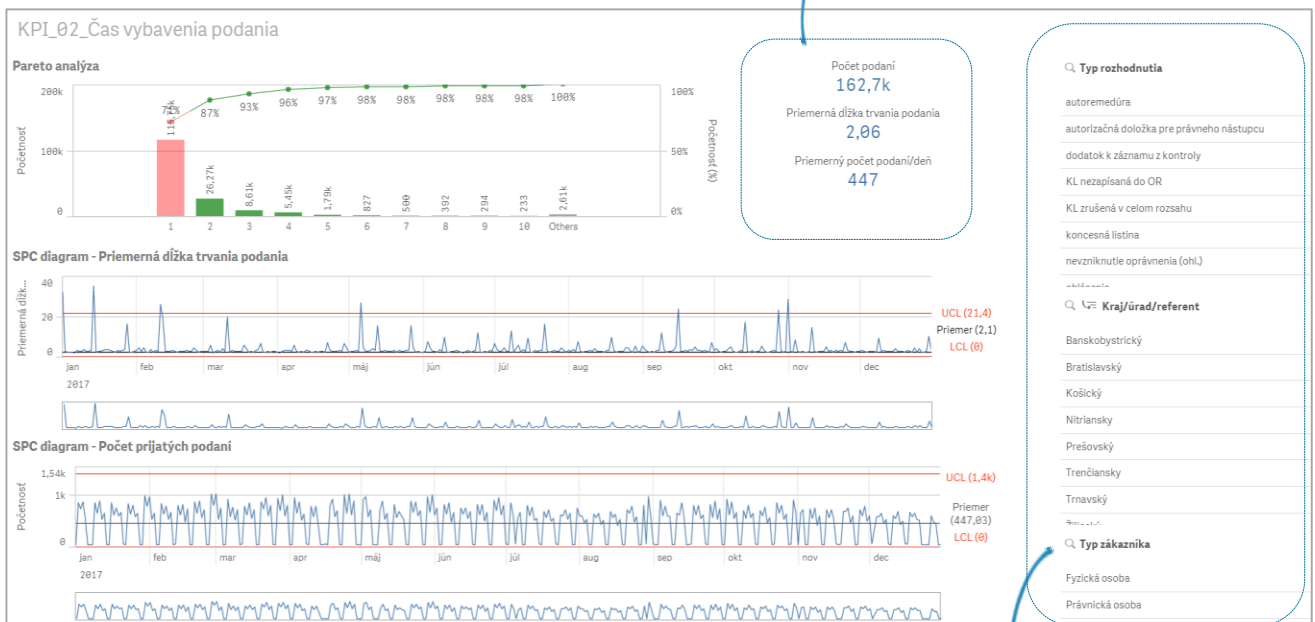
Prehľad vybraných
pojmov

ŠABLÓNY PRE VYHODNOCOVANIE KPI

ŠABLÓNA 1 – ČASOVÉ KPI

Šablóna pre časové KPI zobrazujúca priemernú dĺžku trvania procesu pre vybrané obdobie, počet prijatých podaní za toto obdobie a analýzu, koľko vybavenie podania trvalo po časových úsekoch.

Základné číselné údaje podľa nastavených filtrov



Základné grafy zobrazujúce:

- Pareto diagram podľa trvania podania
- SPC diagram podľa priemernej dĺžky trvania podania
- SPC diagram podľa počtu prijatých podaní

Filtrovanie podľa:

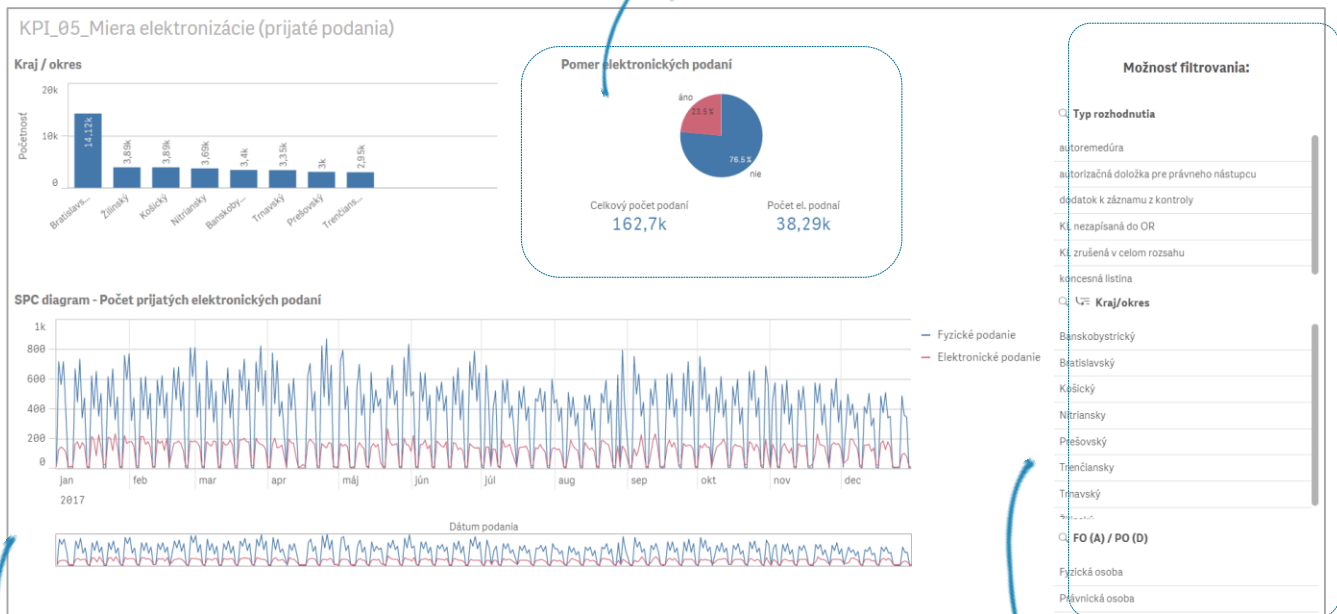
- Typu rozhodnutia
- Kraj / okres / referent
- Typ zákazníka

ŠABLÓNY PRE VYHODNOCOVANIE KPI

ŠABLÓNA 2 - MIERA ELEKTRONIZÁCIE

Šablóna miery elektronizácie, ktorá zobrazuje najmä pomer elektronických podaní zo všetkých, počet elektronických podaní podľa geografického členenia a vývoj typu podaní za vybrané časové obdobie.

Pomerové a číselné zobrazenie počtu elektronických a fyzických podaní



Základné grafy zobrazujúce:

- Prehľad krajov/okresov, kde sú elektronické podania podané
- Diagram s počtom elektronických a fyzických podaní v čase

Filtrovanie podľa:

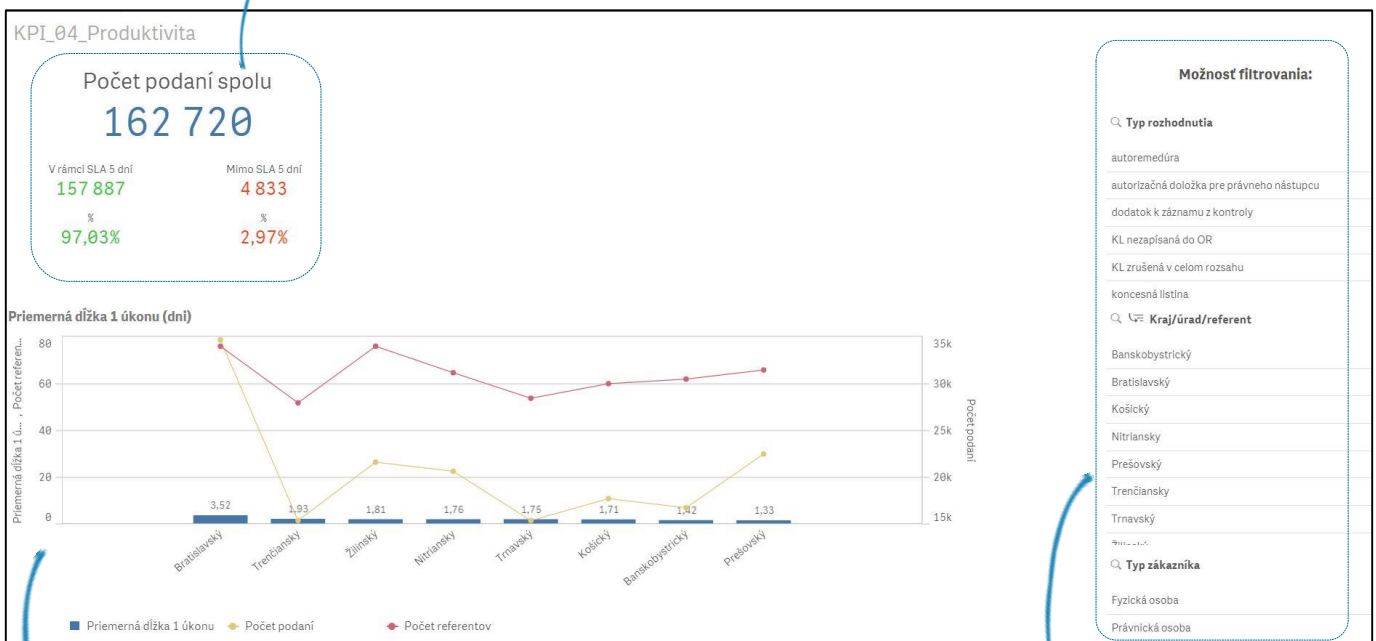
- Typu rozhodnutia
- Kraj / okres
- Typ zákazníka

ŠABLÓNY PRE VYHODNOCOVANIE KPI

ŠABLÓNA 3 - PRODUKTIVITA

Šablóna pre sledovanie produktivity, ktorá na súhrnnom grafe zobrazuje podľa geografického členenia vzťah medzi počtom podaní a priemernou dĺžkou trvania procesu.

Základné číselné údaje podľa nastavených filtrov



Filtrovanie podľa:

- Typu rozhodnutia
- Kraj / okres
- Typ zákazníka

Základný grafy zobrazujúci:

- Vzťah medzi počtom podaní a dĺžkou trvania procesu podľa organizačného členenia (kraj, okres) až po úroveň referenta

PRÍLOHA 03

Príloha 01

Atribúty pre jednotlivé
základné skupiny KPI

Príloha 02

Šablóny pre
vyhodnocovanie KPI

Príloha 03

Prehľad vybraných
pojmov

PREHĽAD POJMOV A SKRATIEK

Pojmy sú zoradené abecedne.

Atribút KPI - Atribút KPI definuje doplňujúce informácie potrebné ku KPI.

Číselník KPI - Zoznam, kde sú uvedené všetky výkonnostné ukazovatele procesu.

Doba vybavenia klienta - trvanie konania - Čas od prijatia dopytu po jeho vyriešenie, definovaný štartovacou udalosťou procesu a koncovou udalosťou procesu. Čas vybavenia dopytu je stanovený vrátane všetkých prestojov a zdržaní bez ohľadu na to, kto ho spôsobil.

Informačné a komunikačné technológie (IKT, IS) - Sú technológie, ktoré umožňujú elektronicky zaznamenávať, uchovávať, vyhľadávať, spracovávať, prenášať a šíriť informácie.

Karta KPI - Obsahuje informácie potrebné na správu jednotlivých výkonnostných ukazovateľov procesu, ktoré sú využívané na meranie pri analýze procesov.

Key Performance Indicator (KPI) - Je kľúčový ukazovateľ výkonnosti sledovaného objektu.

Operačný program Efektívna verejná správa (OP EVS) - Je program reformy verejnej správy podporený z Európskeho sociálneho fondu pre roky 2014-2020, ktorého cieľom je poskytovanie verejných služieb rýchlo a kvalitne v záujme podpory udržateľného rastu, tvorby pracovných miest a sociálnej inklúzie definovaných v prioritách Stratégie Európa 2020.

Proces ŽS - Biznis procesy VS, ktoré sa vyskytujú v rámci realizácie ŽS. Z pohľadu Enterprise architektúry biznis proces realizuje koncové služby použitím aplikačných služieb. Rieši životné situácie vykonávaním agendy verejnej správy. Biznis procesy budú analyzované na úrovni procesných krokov a ich atribútov, ktoré následne definujú atribúty ŽS.

Procesný čas - Čas trvania jednotlivých aktivít v procese. Procesný čas neberie do úvahy prestoje medzi jednotlivými aktivitami.

Verejná správa (VS) - Správa všetkých verejných vecí vo verejnom záujme, teda okrem ústredných orgánov štátu zahŕňa aj územnú samosprávu, vyššie územné celky, obce a mestá.

Životná situácia (ŽS) - Je podľa §2 písm. f) zákona č. 275/2006 Z.z. o informačných systémoch verejnej správy, udalosť v živote fyzickej osoby alebo v životnom cykle právnickej osoby, ktorá je riešená službami VS, a spôsob usporiadania služieb VS z perspektívy fyzickej osoby alebo právnickej osoby pri výkone práv a povinností vo vzťahu k VS.

KONTAKT

Ministerstvo vnútra SR
Sekcia verejnej správy

Drieňová 22, 826 86
Bratislava 29

cmr.svs@minv.sk



Európska únia
Európsky sociálny fond



Ministerstvo vnútra
Slovenskej republiky

Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

