



# **SOCIÁLNA POISŤOVŇA**

Materiál predkladaný na 4/25 zasadnutie  
Dozornej rady Sociálnej poisťovne  
konané dňa 12. augusta 2025

## **3**

### **INFORMÁCIA O PROGRESE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SOCIÁLNEJ POISŤOVNI**

#### **Dôvod predloženia:**

uznesenie Dozornej rady  
Sociálnej poisťovne č. 44/03/21 b)  
zo dňa 8. júna 2021

#### **Materiál obsahuje:**

1. Návrh uznesenia Dozornej rady Sociálnej poisťovne
2. Predkladaciu správu
3. Informáciu o progrese rozvoja ľudských zdrojov v Sociálnej poisťovni

#### **Materiál predkladá:**

Ing. Michal Tariška  
generálny riaditeľ Sociálnej poisťovne

**Návrh uznesenia**  
**Dozornej rady Sociálnej poisťovne**

**Dozorná rada Sociálnej poisťovne**

**berie na vedomie**

informáciu o progrese rozvoja ľudských zdrojov v Sociálnej poisťovni.

## **Predkladacia správa**

Informácia o progrese rozvoja ľudských zdrojov v Sociálnej poisťovni sa predkladá na zasadnutie Dozornej rady Sociálnej poisťovne v súlade s vecným a časovým plánom činnosti Dozornej rady Sociálnej poisťovne v roku 2025, úloha vyplynula z uznesenia č. 44/03/21 b) prijatého Dozornou radou Sociálnej poisťovne zo dňa 8. júna 2021.

# INFORMÁCIA O PROGRESE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SOCIÁLNEJ POISŤOVNI

## 1. Posilňovanie pozície poisťovne ako atraktívneho zamestnávateľa

V rámci podpory náborových aktivít a budovania pozitívneho imidžu zamestnávateľa sme sa aktívne zúčastnili v roku 2025 na festivale práce Profesia Days v Bratislave a na jeseň plánujeme účasť na ďalších dvoch (Kariéra EXPO a Profesia Days v Košiciach). Naším cieľom je nielen prezentovať voľné pracovné pozície, ale aj zvýšiť povedomie o našich službách a posilniť značku zamestnávateľa. V stánku sme okrem iného pomáhali návštevníkom aktivovať elektronický účet poistenca a organizovali sme vedomostný kvíz s drobnými cenami. Za hlavné prínosy účasti poisťovne na pracovných veľtrhoch považujeme zviditeľnenie značky zamestnávateľa - účasťou na veľtrhoch sme oslovili široké spektrum uchádzačov a posilnili povedomie o poisťovni ako stabilnom a atraktívnom zamestnávateľovi.

- **Priamy kontakt s uchádzačmi** - osobná interakcia umožnila lepšie predstaviť pracovné podmienky a firemnú kultúru, čo zvyšuje šancu na získanie kvalitných kandidátov.
- **Podpora digitalizácie** - aktiváciou EUP sme prispeli k zvyšovaniu digitálnej gramotnosti verejnosti a efektívnejšiemu využívaniu našich elektronických služieb.
- **Zber spätnej väzby** - vďaka rozhovorom s návštevníkmi sme získali cenné poznatky o vnímaní našej inštitúcie a očakávaniach potenciálnych zamestnancov.

V budúcnosti by sme sa radi zúčastnili aj veľtrhov, ktoré sa realizujú priamo na pôde vysokých škôl alebo sú určené pre absolventov škôl, a tam získali zamestnancov najmä pre sekciu informatiky.

**Už tretí rok po sebe sme získali prvenstvo v prestížnej súťaži NAJzamestnávateľ** v kategórii štátna a verejná správa. Toto ocenenie, ktoré vychádza z hlasovania verejnosti a zamestnancov, potvrdzuje naše postavenie stabilného a atraktívneho zamestnávateľa. V poslednom ročníku sme zaujali najmä širokou ponukou benefitov, ktoré podporujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

**Témou nadchádzajúceho 14. ročníka bude Diverzita a Inklúzia** – teda schopnosť zamestnávateľa vytvárať pracovné prostredie, ktoré je otvorené, rešpektujúce a prístupné pre všetkých. Ako poisťovňa sa opäť plánuje zapojiť do súťaže a o nomináciu zabojujeme už na prelome augusta a septembra 2025.

## 2. Zmeny v riadení ľudských zdrojov

V januári sme nastavili systemizáciu pracovných miest v ústredí poisťovne. Pri jej uvádzaní do praxe sme identifikovali potrebu obnovy a vytvorenie komplexnejšieho funkčného katalógu pracovných profesií poisťovne, ktorý by zadefinoval a zjednotil názvy tak existujúcich pracovných miest, ako aj novovznikajúcich, a reflektoval by aktuálny pracovný trh. Pracovné pozície sa zaradia do pracovných profesií podľa národnej sústavy povolání a do tarifnej triedy. Pri jeho tvorbe sa sústreďíme na identifikovanie jednotlivých požiadaviek na pracovné pozície ako napr. požadovaná úroveň vzdelania, certifikáty, požadovaná prax, odborné predpoklady, identifikácia činností/procesov podľa zložitosti, identifikácia zodpovedností a ich dopady. Výsledkom bude zjednodušenie procesov pri nábere zamestnancov, organizačnom manažment zamestnancov a v konečnom dôsledku sa priblížime k zavedeniu transparentného odmeňovania, ktoré nám vyplýva z Európskej smernice 2023/970 o transparentnosti odmeňovania.

### 3. Propagácia referenčného programu

**Cieľom referenčného programu** je podporiť náborový proces prostredníctvom odporúčaní kvalitných kandidátov zo strany našich zamestnancov. Jedná sa o pracovnú pozíciu posudkový lekár a pozície v oblasti IT špecialistov, ako IT analytik, IT architekt, projektový manažér a pod. Tento benefit je súčasťou našej snahy o modernizáciu procesov v oblasti ľudských zdrojov a zvyšovanie efektivity výberu nových kolegov, ktorí budú odborne aj hodnotovo zapadať do špecifického prostredia verejno-právnej inštitúcie.

Výhody referenčného programu pre poisťovňu:

**1. Znižovanie nákladov na nábor**

- V porovnaní s externými službami v oblasti ľudských zdrojov (napr. personálne agentúry, „headhunteri“) predstavuje odmena za odporúčanie výrazne nižšie náklady.

**2. Vyššia kvalita kandidátov**

- Odporúčaní uchádzači často pochádzajú z overeného prostredia – bývalí kolegovia, spolužiaci, známi, ktorých zamestnanci poznajú z profesijného života. To zvyšuje pravdepodobnosť, že pôjde o spoľahlivých a kompetentných ľudí.

**3. Rýchlejší výberový proces**

- Vďaka predbežným informáciám od odporúčajúceho zamestnanca môže špecialista na nábor ľudí rýchlejšie posúdiť vhodnosť kandidáta a urýchliť celý proces výberu.

**4. Znižovanie fluktuácie**

- Kandidáti, ktorí prichádzajú na základe odporúčania, majú často realistickejšie očakávania a lepšie porozumenie firemnej kultúry. To vedie k vyššej spokojnosti a nižšej miere odchodov v skúšobnej dobe.

**5. Posilňovanie firemnej kultúry a vzťahov**

- Príchod nového kolegu, ktorého odporučil existujúci zamestnanec, prirodzene podporuje pozitívne medzilľudské vzťahy a tímovú spoluprácu.

**6. Zvýšenie angažovanosti zamestnancov**

- Zamestnanci sa aktívne zapájajú do budovania svojho pracovného tímu, kolektívu. Finančná odmena za odporúčanie zároveň predstavuje formu motivácie a tímovej zaangažovanosti zamestnancov

**Propagácia referenčného programu:** O bonuse sme informovali zamestnancov e-mailom 31. januára 2025. V septembri 2025 plánujeme poslať pripomienku, aby sme podporili ich aktívnejšie zapojenie.

Do referenčného programu sa v roku 2024 zapojili **4 zamestnanci** a ku dňu **31.12.2024** bola na referenčný bonus celkovo vyplatená suma **2 479 EUR**.

Od začiatku roka 2025 sa do referenčného programu zapojili **4 zamestnanci**, ku dňu **1.8.2025** bol vyplatený bonus **6 zamestnancom** (dvom zamestnancom sa v roku 2025 vyplácali zvyšné časti odmeny) celkovo v sume **3 223 EUR**.

#### 4. Stav interných školení a modernizácia hodnotenia školení

V roku 2025 sme dokončili kompletne preškolenie zamestnancov pobočiek ohľadom Elektronického účtu poistenca (EUP). Dvaja interní lektori za rekordné obdobie zrealizovali 131 vzdelávacích aktivít, ktorých sa zúčastnilo 3015 zamestnancov z 36 pobočiek.



Vzdelávací program bol pripravený pre zamestnancov v pilotnom stánku v nákupnom centre v Bratislave. Cieľom školení bolo posilniť proklientske správanie zamestnancov stánku, a nastaviť jednotné služby pre klientov. Zásadné témy školení boli zamerané na biznis etiketu a etický kódex, zvládanie stresu a vyhorenia, a najmä na manažment konfliktov a riešenie problémov. Upravený program školení budú ďalej absolvovať aj naši pracovníci klientskych centier na pobočkách poisťovne, ktorí budú preškolení počas letných mesiacov.

Okrem toho sme na začiatku roka ponúkli 108 manažérom možnosť zdokonaľiť sa vo vedení hodnotiacich rozhovorov. Pre tímy, kde došlo k zmenám, sme pripravili rozsiahlejšie programy na podporu tímovej spolupráce. Do všetkých interných školení sme tiež zahrnuli tému kybernetickej a informačnej bezpečnosti.

S cieľom neustále zlepšovať kvalitu našich interných školení a zaistiť, že plne vyhovujú potrebám našich zamestnancov, sme zaviedli nový systém ich hodnotenia prostredníctvom spätnej väzby. Tento proces nám umožňuje zbierať cenné informácie priamo od účastníkov školení a poskytuje nám konkrétne dáta, ktoré môžeme využiť na zlepšenie našich školiateľských aktivít.

Po absolvovaní školení, ktoré realizujú naši dvaja školitelia, distribuujeme účastníkom dotazník s desiatimi otázkami, ktorý hodnotí rôzne aspekty školení. Tento dotazník sa zameriava na:

- **Splnenie očakávaní účastníkov** – pýtame sa, do akej miery školenie splnilo očakávania zamestnancov.
- **Užitočnosť školenia** – hodnotíme, či účastníci považujú školenie za praktické a aplikovateľné v rámci ich každodenných úloh.
- **Spokojnosť s lektorom** – zisťujeme, ako boli účastníci spokojní s výkonom školiteľa, jeho prístupom a schopnosťou vysvetliť danú tému.

- **Organizačné aspekty školenia** – pýtame sa na rôzne organizačné faktory, ako je dĺžka školenia, formát a komunikácia.

Získané výsledky sú následne spracované a vizualizované v prostredí Power BI, čo nám umožňuje rýchlo analyzovať dáta a identifikovať oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie, alebo naopak, ktoré už fungujú na veľmi dobrej úrovni.

Cieľom je neustále zvyšovať kvalitu a efektivitu našich školení, aby boli pre zamestnancov čo najviac prínosné.

## 5. Stav adaptačnej prípravy zamestnancov poisťovne

Od septembra 2024 do konca februára 2025 organizačne zabezpečujeme beh odbornej prípravy zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia podľa príkazu generálneho riaditeľa 28/2023 Odborná príprava zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia. Do tejto etapy vzdelávania bolo zapojených viac než 40 zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia. Jednalo sa o novoprijatých dávkových referentov tuzemskej a zahraničnej agendy, dávkových referentov po nástupe z rodičovskej dovolenky, ale aj o metodikov dôchodkového poistenia. Po ukončení nasledoval ďalší beh odbornej prípravy od marca 2025, ktorý pokračuje až do konca augusta 2025. V adaptačnej príprave bol výrazne nižší počet účastníkov (13 zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia) z dôvodu, že bola vytvorená nová systemizácia pracovných miest v Sociálnej poisťovni a znížená fluktuácia dávkových referentov aj vďaka vykonaným opatreniam z roku 2023 spočívajúcich v skrátení odbornej prípravy novo nastúpených zamestnancova v **zmene záverečnej skúšky** z teoretickej na praktickú, ktorej základom je aby zamestnanec preukázal na konkrétnych „živých“ spisoch svoje odborné znalosti.

Okrem zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia sa na školeniach a seminároch odbornej prípravy zúčastňujú aj zamestnanci odboru vývoja informačných systémov, nakoľko pre ich výkon agendy je znalosť zákona o sociálnom poistení v oblasti dôchodkového poistenia značnou výhodou.

Počas tejto odbornej prípravy bol testovaný a nasadzovaný nový Moodle, a bolo aktualizované adaptačné prezentácie a intranetový priečinok pre nových zamestnancov. Zároveň sme priebežne aktualizovali výučbové prezentácie a informácie pre nových zamestnancov na platforme Moodle a na intranete, aby odrážali aktuálne zmeny v adaptačnom procese.

## 6. Zlepšenie efektivity HR reportingu

V uplynulom období sme pokračovali v zlepšovaní efektivity HR reportingu, pričom sme sa zamerali na ďalší vývoj a optimalizáciu. Na základe predchádzajúcich krokov, ktoré spočívali v prechode na Power BI, sme implementovali niekoľko vylepšení, ktoré výrazne zjednodušujú proces reportovania a zvyšujú jeho kvalitu.

Platforma Power BI už teraz ponúka:

- **Interaktívne vizualizácie** umožňujúce zobrazenie širšej škály údajov na menšom priestore a ich prepojenie (kliknutím na jeden prvok dynamicky aktualizujeme všetky ostatné)
- **Jednoduché zdieľanie reportov** medzi jednotlivými používateľmi.
- **Kompatibilita s mobilnými zariadeniami** (Android a iOS)
- **Rýchlosť spracovania reportov**, ktorá zefektívňuje čas potrebný na ich prípravu.

Na základe podnetov získaných zo stretnutí s riaditeľmi pobočiek a kanceláriou generálneho riaditeľa bola upravená štruktúra reportov, pričom metriky aktuálne zahŕňajú nasledovné:

- **Vývoj počtu zamestnancov**, porovnanie s limitmi a vývojom v predchádzajúcich rokoch, s detailným rozdelením podľa organizačných útvarov.
- **Fluktuácia zamestnancov** (dobrovoľná a nedobrovoľná), porovnanie s minulými rokmi a benchmarking.
- **Počty nástupov a výstupov**.
- **Vývoj neprítomnosti**, najmä práceneschopnosti a OČR, s porovnaním historických dát a benchmarkingu.
- **Náklady na vybrané mzdové druhy**, ako nadčasy, dohody, práceneschopnosť, adaptácia a zastupovanie a ich porovnanie voči rovnakému obdobiu minulého roka .
- **Zostatky dovolenky** (minuloročná, tohtoročná, celková), s porovnaním priemerov a štruktúry zostatkov.
- **Mapa Slovenska pre pobočky**, ktorá vizualizuje porovnanie metrík medzi jednotlivými pobočkami prostredníctvom veľkosti bublín.
- **Historický trend vývoja metrík** pre aktuálny mesiac v porovnaní s rovnakými mesiacmi minulých rokov.

Ako novinku sme do reportingu pridali **agregované pohľady na top úrovni**, ktoré poskytujú manažerom a vedeniu prehľad o najdôležitejších informáciách bez potreby detailného rozboru jednotlivých metrík.

Ďalším prírastkom je zavedenie **manažérskeho one-pageru**, ktorý poskytuje prehľadný súhrn najdôležitejších informácií na top úrovni, čím bol sprostredkovaný užívateľom rýchly prístup ku kľúčovým dátam.

## 7. Ďalší ročník prieskumu spokojnosti zamestnancov poisťovne

V roku 2025 sme pripravili ďalšie kolo **prieskumu spokojnosti zamestnancov**, ktorého cieľom bolo získať aktuálny pohľad zamestnancov na fungovanie inštitúcie a zároveň zachytiť vývoj spokojnosti v čase. Získané výsledky budú slúžiť ako základ pre prijatie konkrétnych opatrení v oblastiach, ktoré sú z pohľadu zamestnancov i manažmentu kľúčové – najmä pracovné prostredie, medziľudské vzťahy, motivácia a rozvoj.

Na základe spätnej väzby z roku 2024 sme z prieskumu spokojnosti vyradili 12 „záväzkových otázok“ (tzv. *commitment* otázky), ktoré boli zamerané na identifikáciu zamestnanca s organizáciou, nadriadeným a tímom a ktoré sa javili respondentom ako nejasné. Tým sme dotazník zjednodušili a spravili ho prehľadnejším, pričom sme zachovali zameranie na kľúčové oblasti spokojnosti zamestnancov.

Prieskum prebiehal opäť **kombinovanou formou – online a tlačенou dotazníkovou metódou**. Dotazník bol zameraný na týchto 7 hlavných oblastí:

- poisťovňa všeobecne,
- komunikácia v poisťovni,
- vzťah nadriadený – podriadený,
- práca, pracovné prostredie a podmienky,
- vzťahy na pracovisku,
- odmeňovanie a oceňovanie,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.



Celkovo sa prieskumu spokojnosti zamestnancov Sociálnej poisťovne zúčastnilo **2582 zamestnancov**, čo predstavuje **48,0 % z celkového počtu zamestnancov**, pričom na ústredí to bolo 642 (31,1 %) a na pobočkách 1 940 (58,6 %).

## 8. Zefektívnenie náborového procesu v poisťovni

V rámci strategického rozvoja ľudských zdrojov sme **rozšírili náborové nástroje** o nové formy spolupráce a aktívnejší prístup k uchádzačom. Jedným z kľúčových krokov bolo nadviazanie spolupráce s externou personálnou agentúrou, ktorú zatiaľ využívame na obsadzovanie špecializovaných IT pozícií. Efektivitu tejto spolupráce vnímame zatiaľ v týchto bodoch:

- **Zvýšenie dosahu na pracovnom trhu** – agentúra disponuje vlastnou databázou kandidátov a sieťou kontaktov, ktoré dopĺňajú naše interné kapacity.
- **Získanie špecializovaných profilov** – najmä pri obsadzovaní odborných pozícií a pri hľadaní špecialistov na úrovni medior a senior.

Cielenejšia je aj naša práca s pracovným portálom Profesia.sk, a to najmä v týchto oblastiach:

- **aktívne vyhľadávanie kandidátov** v databáze uchádzačov,
- **odkrývanie tzv. „slepých životopisov“** – teda profilov, ktoré nie sú verejne dostupné, ale po oslovení môžu priniesť kvalitných kandidátov,
- **cielené oslovovanie uchádzačov** na základe ich odborného profilu a skúseností,
- **zlepšenie viditeľnosti pracovných ponúk** cez optimalizáciu obsahu a formy inzerátov.

Tieto kroky nám umožňujú skrátiť čas výberového konania, znížiť počet neobsadených pozícií a získať kvalitnejších kandidátov.

## 9. Výkonnostná prémie v agende LPČ - zavedenie výpočtového modelu

V rámci snahy o zvýšenie efektivity a motivácie zamestnancov v oblasti lekárskeho posudkového konania (LPČ) sme v spolupráci so sekciou lekárskej posudkovej činnosti vytvorili výpočtový model pre výpočet výkonnostnej prémie pre posudkových lekárov a odborných referentov.

Hlavné ciele zavedenia výkonnostnej prémie:

- **Stabilizácia personálneho obsadenia** a zvýšenie motivácie uchádzačov o pozíciu posudkového lekára prostredníctvom finančného benefitu.
- **Zvýšenie výkonnosti** posudkových lekárov a odborných referentov v rámci agendy dôchodkového, úrazového a nemocenského poistenia.
- **Skrátenie lehôt** v konaniach o invalidnom dôchodku a tým zníženie miery nespokojnosti klientov.
- **Zvýšenie efektivity kontrolnej činnosti**, najmä v oblasti posudzovania spôsobilosti na prácu a dodržiavania liečebného režimu.

Výkonnostná prémie má formu **pravidelného individuálneho príplatku** k mesačnej mzde posudkového lekára alebo odborného referenta. Vyplácaná bude **štvrt'ročne**, na základe vyhodnotenia plnenia **vopred definovaných kritérií** počas sledovaného obdobia.

Parametre výpočtového modelu zohľadňujú nasledovné výkonnostné ukazovatele:

- **Počet zisťovacích lekárskeho prehliadok**

- **Počet kontrolných lekárskeho prehliadok** vrátane neformálnych žiadostí
- **Počet odvolaní** v konaniach
- **Porovnanie priemernej percentuálnej miery dočasnej pracovnej neschopnosti** v danej pobočke so zodpovedajúcim obdobím predchádzajúceho roka
- **Výpomoc iným pobočkám**, ktoré vykazujú problematické ukazovatele v oblasti evidencie výkonov a štatistiky DPN
- **Efektivita kontroly dodržiavania liečebného režimu** – t. j. počet zistených porušení liečebného režimu a počet uložených pokút za porušenie ďalších povinností zo strany dočasne práceneschopných poistencov

## 10. Dobrovoľnícke aktivity zamestnancov poisťovne

V mesiaci máj, ktorý je každoročne venovaný dobrovoľníckym aktivitám sme zorganizovali materiálnu zbierku pre opustené a zanedbané psy a mačky. Zamestnanci prinášali krmivo, veterinárne prípravky a ďalšie potreby, ktoré sme následne odovzdali združeniu Majme srdce.

V dňoch 16.6.2025 až 20.6.2025 sme vďaka podpore generálneho riaditeľa poisťovne, zorganizovali pre zamestnancov v rámci bezplatnej celosvetovej akcie May Measure Month (MMM) preventívne meranie krvného tlaku. Cieľom kampane bolo zvýšiť povedomie o nebezpečenstvách, ktoré predstavuje zvýšený krvný tlak. Zamestnanci poisťovne, ústredia si mohli dať zmerať krvný tlak a dozvedieť sa užitočné informácie o prevencii kardiovaskulárnych ochorení, a to priamo na pracovisku a v pracovnom čase. Do meraní krvného tlaku sa zapojili aj zamestnanci pobočky Bratislava v dňoch 25.6.2025 a 26.6.2025. Do kampane sa zapojilo celkovo 417 zamestnancov, ktorí tak prispeli k celosvetovému výskumu hypertenzie.

Do mnohým aktivít v oblasti dobrovoľníctva sa zapájajú aj zamestnanci pobočiek, a to najmä v oblasti finančnej a materiálnej pomoci znevýhodneným skupinám, podpore týraných a ohrozených zvierat, alebo pri aktivitách zameraných na zveľaďovanie okolia pobočiek či rekreačných lokalít v ich mestách.