



SOCIÁLNA POISŤOVŇA

Materiál predkladaný na 1/22 zasadnutie
Dozornej rady Sociálnej poisťovne
konané dňa 15. februára 2022

12

Informácia o progrese rozvoja ľudských zdrojov v Sociálnej poisťovni

Dôvod predloženia:

uznesenia Dozornej rady
Sociálnej poisťovne č. 44/03/21
zo dňa 8. júna 2021

Materiál obsahuje:

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

Materiál predkladá:

Ing. Juraj Káčer
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 2022, úloha vyplývala z uznesenia č. 44/03/21 prijatého Dozornou radou Sociálnej poisťovne zo dňa 8. júna 2021.

INFORMÁCIA O PROGRESE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SOCIÁLNEJ POISŤOVNI

V marci 2021 vláda a následne Národná rada Slovenskej republiky schválila Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na roky 2021 – 2026. Tento dokument sa stal ťažiskovým pri stanovovaní úloh a zadaní zamestnancov odboru ľudských zdrojov (ďalej len „OLZ“) na všetkých útvaroch organizačne prislúchajúcich OLZ. Nie všetky oblasti stratégie sa nám podarilo rozpracovať do fázy realizácie. Dostali sa minimálne do úvodnej fázy rozpracovania, a to analýzy, prípadne do pilotnej prevádzky. V tejto súvislosti uvádzame nasledovnú informáciu o prograse na OLZ.

1. Realizované zmeny v nábore, výbere a prijímaní uchádzačov na pozíciu dávkový referent.

Nový výberový proces pre sekciu dôchodkového poistenia (od júna 2021) vyplýval z potreby obsadiť viac ako 70 nových pracovných pozícií pre sekciu dôchodkového poistenia. Nadpriemerné množstvo požiadaviek vyplynulo zo zvýšenej fluktuácie zamestnancov, odchodov do dôchodku, materských a rodičovských dovolení a iných personálnych zmien na sekcii dôchodkového poistenia. V roku 2021 skončilo pracovný pomer 87 zamestnancov na sekcii dôchodkového poistenia (10,88% fluktuácia), pričom z vlastnej vôle (dobrovoľná fluktuácia) to bolo 49 zamestnancov (6,13% dobrovoľná fluktuácia). Do pracovného pomeru sme prijali 100 zamestnancov a preto sa nám podarilo naplniť cieľ 800 zamestnancov na sekcii dôchodkového poistenia, evidenčný stav k 31.12.2021 na SDP bol 802 zamestnancov. Takéto množstvo nových zamestnancov, ktoré by spĺňalo kritériá kvality nastavené odbornými útvarmi, nebolo možné obsadiť zaužívaným spôsobom, preto sme zvolili nasledovný postup:

1. kolo:
 - selekcia životopisov
 - telefonický rozhovor
2. kolo:
 - osobný pohovor s uchádzačom za účasti vedúcich zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia
3. kolo:
odbor ľudských zdrojov poskytne:
 - spätnú väzbu kandidátom
 - dokončenie procesu nástupu (úspešní kandidáti)

Získ zo zavedených zmien:

- Vyššia kvalita výberového procesu – priebeh riadi OLZ, ktoré sa na tento cieľ zameralo.
- Vedúci zamestnanci vidia rovnakého uchádzača, môžu o ňom diskutovať, navzájom si pomáhať a poskytovať spätnú väzbu.
- Získavanie zamestnancov aj na pozíciu exekučný referent z tých uchádzačov, ktorí uprednostňujú agendu ekonomického zamerania pred rozhodovacou činnosťou.

Na základe zadaného inzerátu so špecifikáciou požiadaviek na pracovné miesto sa do 48 hodín prihlási veľké množstvo uchádzačov (+200), z ktorých v súlade s požiadavkami vyberáme vhodných kandidátov podľa priložených životopisov s dôrazom na vzdelanie a prax

v oblasti mzdy, účtovníctva, poisťovníctva, bankovníctva, práce so spisovou dokumentáciou akéhokoľvek druhu a pod.

Na vybrané životopisy reagujeme telefonickou alebo mailovou pozvánkou na druhé kolo výberového pohovoru, ktoré pozostáva z personálno-psychologického posúdenia na pracovnú pozíciu zameraného na schopnosť a ochotu učiť sa, motiváciu získať stabilnú prácu a odolnosť voči záťaži a stresu. Po vyhodnotení testov a následnom doporučení, či nedoporučení na pracovnú pozíciu, sú výsledky spolu so životopisom zaslané jednotlivým vedúcim zamestnancom, ideálne v pomere 3 :1, tri životopisy na jedno pracovné miesto.

V treťom kroku pracujú s doporučenými uchádzačmi vedúci zamestnanci. Vedúci zamestnanci dôchodkovej sekcie sú zaťažení množstvom povinností, úloh a porád. Často nemajú časový priestor na proces výberového konania, ktorý je náročný, vyžaduje prípravu a plné sústredenie. Mnoho uchádzačov využije čas čakania na nájdenie si inej pracovnej príležitosti.

Plusy	Mínusy
Veľmi rýchly nábor (získavanie uchádzačov okamžite)	Množstvo životopisov - väčšina nespĺňa požiadavky, je potrebné ich preštudovať
Požadujeme všeobecné, nie špecifické zručnosti a vedomosti	Veľká spotreba času
Proces sa realizuje do 1 týždňa	Prácnosť vyhodnocovania psychodiagnostiky, ktorá má iba orientačnú výpovednú hodnotu
Uchádzači sú motivovaní výsledkami v očakávaní tretieho kola	Preťaženosť vedúcich zamestnancov
Vedúci zamestnanci si môžu robiť vlastný časový manažment	Vznikajú časové straty
Flexibilita	Vedúci zamestnanci si vyberajú jedného z troch uchádzačov, pričom ďalší dvaja zostávajú mimo
	Nie je možnosť ponúknuť ich iným vedúcim

Náš cieľ:

1. Zníženie časovej dotácie na výberové konanie z jedného mesiaca na jeden týždeň

Vzhľadom na zmeny trhu práce v externom prostredí, dostatok ponúk, nízku nezamestnanosť a vysoký dopyt zo strany zamestnávateľov po pracovnej sile so všeobecnými ekonomickými a počítačovými zručnosťami, je nutné tento proces urýchliť (máme vedomosť, že aj zamestnanci, ktorí dávajú výpoveď, plynule nastupujú do inej práce, sú ľahko zamestnateľní). Potrebujeme skrátiť čas, ktorý je jedným z významných faktorov pri prijímaní nových zamestnancov.

2. Zefektívnenie výberu z ponuky uchádzačov, ktorí spĺňajú požadované kritériá

a) Vzhľadom na straty uchádzačov vo väzbe na dĺžku a náročnosť prijímacieho konania a na uchádzačov, ktorých si nevybral jeden vedúci (mohol by si ich vybrať iný vedúci do jeho tímu), potrebujeme z ponuky doporučených kandidátov zamestnať väčší počet

uchádzačov aj na pozície exekučných referentov, ako v pomere 3:1 (tri životopisy : jedna pozícia).

b) Na účely zrýchlenia procesu a odbremenenia vedúcich zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia od administratívnych činností, OLZ bude realizovať úkony súvisiace s nástupom (vypracuje pracovné činnosti, mzdový návrh).

c) V súvislosti s náborom zamestnancov na prácu v Sociálnej poisťovni plánujeme začať spoluprácu so strednými odbornými školami ekonomického zamerania, resp. s vysokými školami právnického a ekonomického charakteru (prezentácie o Sociálnej poisťovni, možnosť brigády a spolupráca v zmysle absolvovania praxe a pod.)

d) Prijímať 20% z útvarov sekcie dôchodkového poistenia, ktoré sú zodpovedné za výkon, nad reálnu potrebu zamestnancov do tzv. nadstavu, aby sme v prípade náhlych odchodov mali personálne rezervy už pripravené.

Kľúčové zmeny:

1. Zmena v oblasti psychodiagnostiky. Psychologické posúdenie je časovo veľmi náročné a jeho význam sa vytráca hlavne v procese, kedy novoprijatý zamestnanec v Sociálnej poisťovni zotrváva v pracovnom pomere cca 1 až 3 roky z dôvodu kombinácie náročnosti a množstva práce. Narážame na vyčerpanie štandardnej výkonovej kapacity pracovnej sily. Preto sme prišli so zmenou, že psychologické posúdenie zamestnancov robíme on-line a jeho význam vo výberovom procese je iba doplnkový, nie rozhodujúci.
2. Výberové konanie sa koná v jeden deň za prítomnosti všetkých vedúcich a zástupcu OLZ. Uchádzači sa predstavia prostredníctvom sebaaprezentácie v rozsahu 3 minút, potom je vytvorený priestor na otázky vedúcich zamestnancov. Vedúci zamestnanec si na základe takejto prezentácie môže vybrať nových zamestnancov do svojho tímu, získať výhodu metódy viacerých očí. Takto realizovaný proces vieme uskutočniť do jedného týždňa.

Zisk z navrhovaných zmien:

- Skrátenie času výberu z jedného mesiaca na jeden týždeň.
- Uskutočnenie výberového konania v dvoch kolách, pričom prvé kolo je v kompetencii OLZ. Odborný zamestnanec OLZ, ktorý pozná prácu dávkového referenta, vykoná analýzu profesijného životopisu a uskutoční osobný telefonický rozhovor. Na základe toho odporučí uchádzačov do druhého kola, ktoré sa uskutoční do jedného týždňa - kolektívny výber s vedúcimi zamestnancami.
- Zefektívnenie výberu - z jedného náboru možný zisk viacerých kandidátov do viacerých tímov už v druhom kole výberového konania.
- Vedúci zamestnanci môžu komunikovať navzájom a pomáhať si s výberom (odporučiť kandidáta a pod.) na pozíciu dávkový referent.
- Získanie zamestnancov aj na pozíciu exekučný referent z tých uchádzačov, ktorí uprednostňujú agendu ekonomického zamerania pred rozhodovacou činnosťou.

2. Zavedenie inovatívnych metód v náborových/výberových procesoch Sociálnej poisťovne

Na odbore lekárskej posudkovej činnosti a sekcii informatiky sme spustili prevádzku Referenčného programu. **Referenčný program** je **finančná odmena** (ďalej len „odmena“) poskytovaná zamestnancovi Sociálnej poisťovne v súlade s článkom 14 ods. 1 písmeno b) mzdového poriadku Sociálnej poisťovne za nového odporúčeného zamestnanca, ktorý

nastúpi do pracovného pomeru v poisťovni a počas skúšobnej doby, ani počas ďalšej určenej doby tento pracovný pomer neskončí. Je zároveň spôsobom motivácie zamestnancov, aby poskytovali odporúčania/referencie na svojich známych, kamarátov, prípadne rodinných príslušníkov.

Cieľom referenčného programu je zabezpečiť mimoriadne dôležitú úlohu poisťovne v oblasti ľudských zdrojov v tých organizačných útvaroch poisťovne, v ktorých je problematické zabezpečiť potrebný počet odborných zamestnancov.

Funguje prostredníctvom networkingu tzv. „sieťovania“. Využíva informácie o tom, že niekto z okolia hľadá prácu, alebo má záujem zmeniť zamestnanie. Zamestnanec Sociálnej poisťovne odporučí svojho známeho na pozíciu. O vyhlásení referenčného programu rozhoduje generálny riaditeľ Sociálnej poisťovne a všetky pozície, na ktoré sa vzťahuje, sú zverejnené na intranete vo voľných pracovných pozíciách.

Nárok na odmenu vzniká zamestnancovi poisťovne za preukázateľne doložené odporúčanie, t.j. minimálne prostredníctvom e-mailu, uchádzača na požadovanú pracovnú pozíciu zodpovednému zamestnancovi OLZ, s ktorým poisťovňa uzatvorí pracovný pomer a ktorý tento pracovný pomer neskončí:

- a) počas skúšobnej doby v trvaní troch mesiacov od uzavretia pracovného pomeru
- b) počas obdobia šiestich mesiacov od uzavretia pracovného pomeru
- c) počas obdobia jedného roka od uzavretia pracovného pomeru.

Odmena za 1 zamestnanca je stanovená vo výške minimálnej mzdovej tarify pre danú pracovnú pozíciu; rozdelená na 3 transakcie:

- I. **30% po 3 mesiacov** od nástupu
- II. **30% po 6 mesiacoch** od nástupu
- III. **40% po 12 mesiacoch** od nástupu

3. Prieskum spokojnosti zamestnancov Sociálnej poisťovne

Systematické meranie a hodnotenie spokojnosti zamestnancov predstavuje štandardný nástroj strategického personálneho kontroingu. Základnými nástrojmi spätnej väzby je **prieskum spokojnosti zamestnancov** a hodnotiaci rozhovor. Účelom prieskumu je získať spätnú väzbu na systém manažmentu ľudských zdrojov a identifikovať jeho silné a slabé stránky z pohľadu zamestnanca. Výsledok prieskumu umožňuje prijímať opatrenia, ktoré zvyšujú stabilitu a výkonnosť zamestnancov.

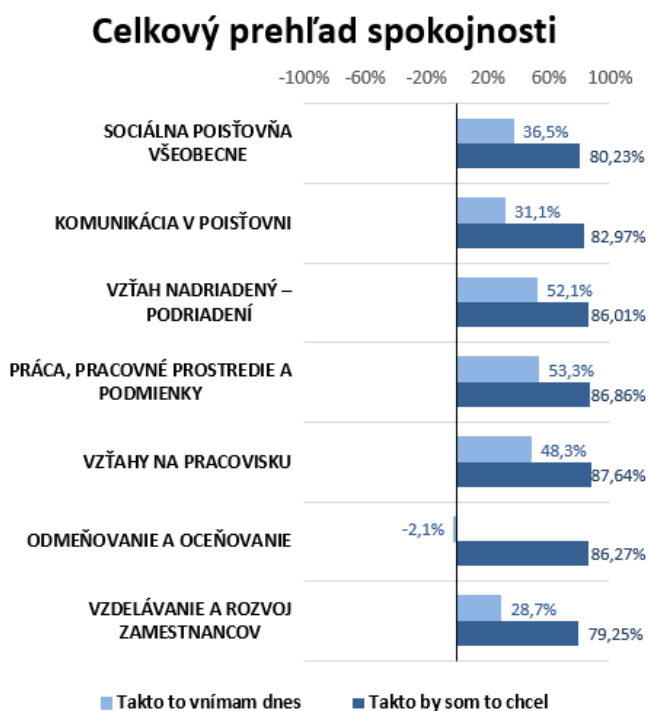
V roku 2021 Sociálna poisťovňa uskutočnila aktivitu **Prieskum spokojnosti zamestnancov Sociálnej poisťovne**. Výstupy z prieskumu budú slúžiť ako hlavné podklady na manažérske rozhodovanie ako ďalej postupovať v kľúčových a manažmentom prioritizovaných oblastiach riadenia ľudských kapacít, ich dopĺňanie, ako i napĺňanie potenciálu súčasných zamestnancov.

Prieskum spokojnosti prebiehal online aj tlačенou dotazníkovou metódou a bol zložený zo 40 otázok zameraných na 7 oblastí:

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

- otvorená otázka, kde sa mohol zamestnanec vyjadriť k ľubovoľnej téme.

Prieskumu spokojnosti zamestnancov Sociálnej poisťovne sa zúčastnilo **4 090 zamestnancov**, čo predstavuje **75,6% z celkového počtu zamestnancov**, pričom na ústredí to bolo 1 085 (63,8%) a na pobočkách 3 005 (81,0%).



Ku každému výroku sa respondent vyjadril dvakrát. Svoju súčasnú spokojnosť, resp. nespokojnosť respondent na škále vyjadril formou súhlasu alebo nesúhlasu s výrokom (ľavá strana dotazníka na vyššie uvedenom obrázku). Ideálny, želaný stav z pohľadu respondenta je vyznačený na pravej strane dotazníka „TAKTO BY SOM TO CHCEL“. Rozdiel medzi súčasnou úrovňou spokojnosti a želaným stavom reprezentuje individuálne vnímanie priorít a zdôrazňuje potrebu prijatia opatrení na zmenu súčasného stavu.

Hlavné výstupy z prieskumu:

- Najvyššia spokojnosť zamestnancov je z ich prácou, a jej zmysluplnosťou, veľmi dobre sa vyjadrujú o nadriadených a odbornosťou svojich kolegov na pracovisku. V týchto oblastiach by sme mali pokračovať.
- Zamestnanci Sociálnej poisťovne považujú svojho zamestnávateľa za dobrého a nemajú potrebu odísť. Vo svojej práci vidia zmysel, no aj napriek tomu by Sociálnu poisťovňu ako zamestnávateľa neodporučili, čo je signál, že je potrebné vyhodnotiť dôvody prečo to tak je.
- Najhoršie výsledky sme dosiahli v oblastiach **odmeňovania a oceňovania** (viac nespokojných ako spokojných odpovedí) a **vzdelávania a rozvoja zamestnancov**. Nespokojnosť nevychádza primárne z platu, ale skôr so spravodlivosťou s odmeňovaním a oceňovaním individuálnej výkonnosti a necítia sa oceňovaní ani zo strany nadriadeného. Vo vzdelávaní vidia zamestnanci rezervy najmä v odbornom vzdelávaní a prehlbovaní ich vedomostí a kariérnom raste. Nemajú sa kam pohnúť zo súčasnej pozície.

4. Koncepcia vzdelávania

Rok 2021 bol primárne zameraný na analýzu súčasného stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov Sociálnej poisťovne.

V prvom polroku 2021 prebehla príprava na OAP 2021 (Odborná adaptačná príprava) na sekcii dôchodkového poistenia. Od 15.9.2021 prebieha odborná príprava online, ktorá pozostáva z prednášky a testu.

Odbor ľudských zdrojov pripravil koncepciu vzdelávania na rok 2022, ktorá vychádza z potrieb zistených v prieskume spokojnosti zamestnancov a analýzy vzdelávacieho systému Sociálnej poisťovne.

Tieto aktivity sú zamerané na:

I. Odborná príprava zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia SP

Vymedzíme pracovné zaradenia, na výkon ktorých sa vyžaduje odborná spôsobilosť. Zefektívňime proces (obsah, rozsah a organizačno-technické zabezpečenie) odbornej prípravy zamestnancov sekcie dôchodkového poistenia Sociálnej poisťovne na pracovnej pozícii:

- a) dávkový referent junior domácej a zahraničnej agendy – novoprijatý zamestnanec alebo preradený zamestnanec z inej pracovnej pozície, ktorý rozhoduje iba v agende prvodôchodkových konaní,
- b) dávkový referent senior domácej a zahraničnej agendy – zamestnanec, ktorý postupuje z agendy juniora a rozhoduje v agende týkajúcej sa zmien v priznaných dôchodkových dávkach,
- c) dávkový aprobant domácej a zahraničnej agendy - referent, ktorý schvaľuje rozhodnutia referentov uvedených v písm. a) a b).

Za odbornú spôsobilosť považujeme súhrn odborných vedomostí a zručností, ktoré spočívajú v aplikácii právnych predpisov a vnútorných predpisov Sociálnej poisťovne vo vzťahu k rozhodovaniu v oblasti dôchodkového poistenia a v ich aplikačnej zručnosti, a v udržiavaní odbornej spôsobilosti v rozsahu zmien a doplnení Zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov a príslušných postupov.

II. Odborné vzdelávanie

Zefektívňime a inštitucionalizujeme proces prenosu informácií z odborných a metodických útvarov na pobočky prostredníctvom ambasádorov, ktorí budú zastrešovať lektorskú činnosť v rámci krajov.

Vytypujeme vhodných kandidátov na rolu ambasádorov v regiónoch, ktoré by sme do programu začlenili a nastavíme systém odovzdávania nových vedomostí, metodických usmernení a práce s internými informačnými systémami (IS) prepojený s procesom odbornej prípravy zamestnancov odboru NP, ÚP, PvN a GP.

K tejto aktivite už prebehli prvé stretnutia OLZ s odborom NP, ÚP, PvN a GP a riaditeľkou kancelárie generálneho riaditeľa Sociálnej poisťovne. Boli diskutované prvé kroky k oblastiam, v rámci ktorých budeme realizovať pilotný program.

III. Interné školenia

Pokryjeme čo najviac vzdelávacích aktivít interne – vytvoríme lektorský zbor na pobočkách a ústredí. V rámci tejto aktivity vytvoríme katalóg vzdelávacích aktivít prepojený na individuálny rozvoj zamestnanca, ktorý nám umožní spraviť vzdelávanie zamestnancov dostupnejším a lepšie dosiahnuteľným.

IV. Spolupráca so školami

Prezentácia Sociálnej poisťovne ako potenciálneho zamestnávateľa najmä v regiónoch s väčšou potrebou obsadiť voľné pracovné miesta v Sociálnej poisťovni a zároveň pripravovať budúcich potenciálnych zamestnancov pre Sociálnu poisťovňu. Aktivitami, ktoré chceme realizovať v tejto oblasti sú dni otvorených dverí na školách, interné „job fairy“ organizované školami (prezenčne či online), prezentovanie zamestnancov Sociálnej poisťovne na odborne zameraných predmetoch stredných a vysokých škôl, prax študentov na pobočkách/ústredí.

V. Talent Management

Program zameraný na potenciálnych lídrov a kľúčových špecialistov, ktorý vychádza z potreby udržať si talenty na kľúčových pracovných pozíciách v Sociálnej poisťovni, zabezpečiť nástupníctvo na dôležitých pracovných pozíciách, byť pripravený na požiadavky nových generácií vstupujúcich na pracovný trh, nie len byť finančne ohodnotený, ale mať možnosť osobne a pracovne sa rozvíjať.

VI. Onboarding – vstupný adaptačný program

Cieľom je podporiť angažovanosť a retenciu zamestnancov; bezproblémové začlenenie zamestnanca do firemnej kultúry Sociálnej poisťovne a zabezpečiť čo najlepšie zvládnutie nárokov a požiadaviek na pracovnú pozíciu zamestnanca. Adaptačný program nebude zameraný všeobecne, ale bude sledovať jednotlivé zložky adaptácie, a teda pracovnú adaptáciu, sociálnu adaptáciu a adaptáciu na firemnú kultúru.

VII. Manažérska akadémia

Zaviesť systémovo nastavené vzdelávanie pre priamo riadiacich zamestnancov a riaditeľov pobočiek, ktoré rozdelíme do viacerých oblastí.

1. Vzdelávanie Top manažmentu

- identifikujeme individuálne rozvojové potreby v oblasti manažérskych zručností,
- nastavíme rozvojový program pozostávajúci z tréningu, „on the job“ úloh a individuálnych konzultácií.

2. Program manažérskej akadémie a zosúladienie manažérskych zručností naprieč úrovňou riaditeľov pobočiek a úrovňou vedúcich oddelení

- preškolíme ich na témy manažérskych zručností, tzv. manažérsky reštart,
- následne po preškolení všetkých zaradených zamestnancov nastavíme pokračujúce vzdelávanie zamerané už na špecifické individuálne vzdelávacie potreby, kde budú mať nastavené ešte povinné manažérske školenia, ale aj manažérske školenia podľa vlastného výberu.

5. Vyrovňovanie miezd na pobočkách

Nové vedenie Sociálnej poisťovne na základe analýzy mzdového ohodnotenia zamestnancov a jeho odlišností v rámci jednotlivých pobočiek vyčlenilo objem finančných prostriedkov Sociálnej poisťovne na úpravu miezd, resp. zvýšenie priemerných miezd pobočiek vo vybraných regiónoch s cieľom zavedenia spravodlivejšieho odmeňovania. Dorovňovanie priemerných miezd a zmenšovanie mzdových rozdielov medzi jednotlivými pobočkami prostredníctvom presadeného návrhu, prerokovaného so zástupcami odborových organizácií pôsobiacich v Sociálnej poisťovni, malo pozitívny dopad na zamestnancov 28 pobočiek a zaznamenalo mimoriadne dobré ohlasy zo strany zamestnancov pobočiek.

ZÁVER

Uvedenými zmenami v personálnej práci so zamestnancami Sociálnej poisťovne sme začali niekoľkoročný proces, ktorým sledujeme napĺňanie stratégie Sociálnej poisťovne. Hlavný dôraz kladieme na prísnejší, transparentnejší výber, ktorý je v úvodnej fáze podporený kvalitným adaptačným procesom. V neskorších fázach kariéry je to zvýšenie kvality

odborného vzdelávania s dôrazom na dávkové útvary na ústredí i na pobočkách. Práve takto vyškolený personál dokáže naplňať stratégiu spoločnosti a verejný záujem, kvôli ktorému bola založená zákonom o sociálnom poistení.

V nasledujúcom roku sa preto chceme zamerať na odborné vzdelávanie a hlbšiu integráciu moderných, najmä online nástrojov do rozvoja zamestnancov. Aby sme vedeli merať progres, plánujeme zaviesť metódy monitorovania kľúčových ukazovateľov ľudských zdrojov, ktorého pilotom bol Prieskum spokojnosti zamestnancov Sociálnej poisťovne.