

Zápisnica z prípravných trhových konzultácií

„Prehodnotenie mzdového zaradenia zamestnancov NBS a dopad na stratégiu odmeňovania v NBS“

Poznámka: V tejto anonymizovanej verzii určenej na zverejnenie boli mená a priezviská fyzických osôb nahradené kódmi (NBS-1 až NBS-8; HS-1 až HS-2) a zároveň bola anonymizovaná identita konzultovaného hospodárskeho subjektu. Údaje, ktoré hospodársky subjekt označil ako obchodné tajomstvo alebo ktoré by mohli mať povahu citlivých obchodných informácií, boli zovšeobecnené.

Dňa: 8. 10. 2024

Miesto: NBS, zasadačka OLZ na 15. poschodí

Prítomní:

za hospodársky subjekt (ďalej len „HS č. 1“): HS-1, HS-2

za NBS: NBS-1 až NBS-8

Agenda: Konzultácie k Prehodnoteniu mzdového zaradenia zamestnancov NBS a dopad na stratégiu odmeňovania v NBS

Priebeh:

NBS-1 privítala prítomných a vysvetlila priebeh konzultácií.

NBS-2 vysvetlil hosťom z HS č. 1 pravidlá prípravných trhových konzultácií a požiadal ich o súhlas so zvukovým nahrávaním stretnutia za účelom vyhotovenia podrobného zápisu, s čím hostia z HS č. 1 súhlasili.

NBS-1 dala slovo hosťom, aby predstavili svoju ponuku, ku ktorej potom budú otázky zo strany NBS na upresnenie.

HS-2 začala premietat' prezentáciu HS č. 1 cez dataprojektor. HS-1 vyhlásil, že HS č. 1 nesúhlasí so zverejnením jej vlastnej metodiky.

HS-2 prezentovala, že na základe analýzy mzdových dát, ktoré má HS č. 1 k dispozícii z doterajších prieskumov, ktorých sa NBS zúčastňuje, HS č. 1 identifikovala, že vzhľadom na to, že súčasný systém zaradovania pracovných pozícií bol vytvorený dávnejšie (v roku 2008), je možné pozorovať možnú internú nespravodlivosť, prípadne niektoré nesprávne hodnotené pracovné pozície, vyhodnocované podľa metodiky HS č. 1, čo prezentovala na grafoch so mzdovým zaradením NBS voči finančnému trhu.

HS-2 vysvetlila, že podľa metodiky HS č. 1 sa javia, že nižšie zaradené pracovné pozície sú výrazne nad mediánom trhu a vyššie (expertske, manažérske) sú pod mediánom trhu, pričom aj vo vyšších pozíciách existuje príliš veľké rozpätie základných miezd, ktoré sú buď výrazne pod mediánom trhu alebo výrazne nad mediánom trhu.

NBS-5 a NBS-3 sa spýtali s čím a na akej vzorke HS č. 1 porovnávala prezentované dáta a HS-2 objasnila, že porovnávali s mediánom finančného trhu, s finančnými inštitúciami a IT trhom, ako aj všeobecným trhom.

HS-2 prezentovala jednotlivé fázy projektu, pričom v úvodnej fáze prípravy je potrebné určiť metodiku, vytvoriť riadiacu (schvaľovacia) radu, ktorá bude rozhodovať, priebežne schvaľovať výsledky projektu.

HS-1 povedal, že projekt by mal byť spoločným dielom HS č. 1 a NBS, a preto je dôležité, aby zamestnanci NBS, ktorí sa budú na projekte podieľať, boli vyškolení na metodiku HS č. 1, aby riadiaca rada riešila možnú eskaláciu rozporov.

NBS-3 požiadala o vysvetlenie predmetnej metodiky, aby si bola istá exaktnosťou metodiky na zaradovanie pracovných pozícií.

HS-2 predstavila 3 základné kritériá. HS-1 vysvetlil, že na začiatku je potrebné rozhodnúť, na základe čoho sa bude posudzovať.

NBS-3 sa opýtala, či sa v metodike zohľadňuje rozdiel medzi core a non core biznisom.

HS-1 vysvetlil, že toto sa zohľadňuje v danej metodike, a preto je dôležité odsúhlasiť na začiatku metodiku hodnotenia pracovných pozícií, aby sa dala posúdiť zodpovednosť a sféra vplyvu.

NBS-1 sa pýtala, či je potrebné osloviť finančný odbor na získanie rozpočtov jednotlivých útvarov. HS-2 odpovedala, že obvykle sa berie váha mzdového rozpočtu a nie celkový rozpočet.

NBS-3 vysvetlila, čo je hlavnou úlohou NBS, v čom je odlišná od komerčných bánk, keď úlohou NBS nie je primárne tvorba zisku ako u komerčných bánk, ale plniť úlohy uložené v zákone o NBS a to úlohy pre oblasť menovej politiky, dohľade, platobnom styku a peňažnom obehú a finančnej stabilite.

NBS-3 vysvetlila, že podľa nej je cca 75-80% zamestnancov NBS v core biznis, pretože napr. pobočková sieť v NBS tiež patrí do core biznisu, pretože plní jednu z hlavných úloh NBS, t.j. peňažný obeh.

HS-1 preto zdôraznil, že je veľmi dôležité a potrebné hneď na začiatku schváliť na najvyššej úrovni metodiku podľa ktorej sa následne vypracujú výstupy, aby sa na konci nemohli spochybniť závery projektu.

NBS-4 sa opýtal, koho HS č. 1 navrhuje do riadiacej (schvaľovacej) rady. HS-1 odporúča členov Výkonnej rady NBS a výkonných riaditeľov a členov Bankovej rady NBS.

NBS-3 vyjadrila názor, že výkonná rada vie najlepšie definovať, čo je pre NBS najdôležitejšie a podľa toho by sa mala nastaviť budúce odmeňovanie v NBS. Aj keď je tu riziko, ak sa v najbližších rokoch zmení personálne obsadenie vedenia NBS, môže sa zmeniť aj pohľad vedenia NBS na dôležitosť zamestnancov a ich činností.

HS-2 zdôraznila, že podrobná metodika HS č. 1 zohľadňuje skutočnú dôležitosť a náročnosť pracovných pozícií, čím sa dá čiastočne eliminovať zmena pohľadu na váhu pozícií v NBS.

HS-2 zdôraznila aj to, že v rámci projektu je potrebné uskutočniť prieskum pripravenosti NBS na zmenu odmeňovania, v ktorom sa zistí, čo považujú zamestnanci a manažéri NBS ako najdôležitejšiu časť ako vnímajú plusy a mínusy súčasného odmeňovania.

HS-1 poznamenal, že priebehu projektu je možné uskutočniť ešte aj menší prieskum na upresnenie priebežných zistení z projektu.

HS-2 zdôraznila, že je veľmi dôležité vtiahnuť všetkých zamestnancov do projektu a oboznámiť ich s cieľmi projektu.

HS-1 povedal, že v rámci implementácie sa navrhne aj cesta, akou implementovať výsledky projektu, ako a kedy sa dostať do cieľového stavu. Ako postupovať u tých, ktorých sa dotknú (negatívne alebo pozitívne) výsledky projektu.

HS-2 uviedla, že u ľudí, ktorých sa negatívne dotkne nové mzdové zaradenie, je možné premyslieť doplnenie úloh a kompetencií, čím sa zvýši ich zodpovednosť, prípadne ak to nie je možné, tak navrhuje zmraziť na nejaký čas úpravu mzdy u tých zamestnancov.

HS-2 sa opýtala na doplňujúce otázky. Pokračovala časovým rámcom projektu, zaškolením aj zamestnancov OLZ do metodiky, aby bolo možné aj po skončení projektu postupovať rovnakou metodikou. Očakáva osobné stretnutia s manažérmi na zhodnotenie pozícií, validáciu a porovnanie miezd voči trhu. Projekt je dimenzovaný podľa nej na 3-6 mesiacov trvania.

NBS-3 zdôraznila, že NBS by mala zabezpečiť, aby sa počas projektu nerobili organizačné zmeny.

HS-2 predstavila, ako budú prebiehať hodnotiace stretnutia s výkonnými riaditeľmi, s riaditeľmi a vedúcimi oddelení. HS č. 1 disponuje každoročne vlastným prieskumom platov, na ktorom sa zúčastňuje vyše 200 firiem na Slovensku a v prieskume sa zbierajú údaje vždy za obdobie od mája až apríla.

HS-1 zdôraznil, že HS č. 1 nezverejňuje konkrétne dáta, len anonymizované, aby nebolo možné zistiť odmeňovanie konkrétneho človeka.

HS-2 objasnila, v akej štruktúre majú mzdové dáta.

HS-1 v nadväznosti na položenú otázku odpovedal, že nemajú údaje z iných centrálnych dát.

NBS-3 sa opýtala, ako HS č. 1 zabezpečí ochranu dát klientov, vrátane údajov z NBS. HS-1 odpovedal, že údaje z prieskumu platov spracováva len obmedzený počet najviac troch zamestnancov, HS č. 1 počítače a siete HS č. 1 sú zabezpečené, zablokované z dôvodu neautorizovaného prenosu dát. Zamestnanci HS č. 1 sú spoľahliví a za desaťročia nezaznamenali žiaden únik údajov.

HS-2 uviedla, že ani pri projekte nebudú mať všetci členovia tímu prístup k mzdovým údajom, pretože hodnotenie pozícií je nezávislé od veľkosti miezd. HS č. 1 zbiera anonymizované údaje, a tým, že NBS má veľa individuálnych pozícií, že na základe toho je možné identifikovať plat takej pozície, ale analytici dát v HS č. 1 už berú údaje o mzdách ako veličiny a čísla, s ktorými pracujú.

HS-1 zdôraznil, že za desaťročia spracovanie dát od klientov nemali žiaden únik, dáta spracovávajú priamo v HS č. 1, nikam ich neposielajú, majú overené opatrenia, ktorými zabezpečujú bezpečnosť. Po skončení prezentácie nasledovali upresňujúce otázky NBS.

NBS-4:

Má HS č. 1 skúsenosti s podobným projektom v iných centrálnych bankách?

Odpoveď, nie, v centrálnych bankách ešte nerobili podobný projekt, ale v komerčných bankách robili podobné projekty.

NBS-1:

Na základe vyhodnotenia zaradenia a odmeňovania nám viete navrhnúť celý mix odmeňovania, vrátane pohyblivých zložiek?

Odpoveď, áno vieme. Podľa zaradenia referenčných údajov sa následne porovná aj mzdové zaradenie vrátane pohyblivých zložiek. Zohľadňuje sa dôležitosť konkrétnej pozície. HS č. 1 pozerá vždy nielen na fixnú zložku mzdy ale aj na celkové odmeňovanie vrátane pohyblivej zložky mzdy, ako aj na kritériá pre jej priznávanie. HS č. 1 disponuje údajmi pre benchmark fixnej ale aj pohyblivej zložky mzdy.

NBS-1:

Ako budete riešiť IT pozície? Zaradíte ich „normálne“ ale platy budete riešiť inak?

Odpoveď: Áno, aj IT pozície zaradíme podľa našej metodiky, ale vieme ich mzdovo riešiť aj porovnaním s iným trhom (nie medián ale napr. horný kvartil)

NBS-6:

Prečo by si mala NBS vybrať práve HS č. 1?

Odpoveď:

Poznáme prostredie NBS, robili sme tu viacero projektov, máme vlastné prieskumy, skúsený tím. Máme odborníkov aj na pripravované zmeny v odmeňovaní (spravodlivosť), na change management, na komunikáciu, čo prináša pridanú hodnotu pre NBS. Už teraz máme postup, certifikovaných ľudí na zisťovanie spravodlivosti odmeňovania, sme jedni z najväčších daňových poradcov na Slovensku, máme komplexné tímy vo všetkých potrebných oblastiach.

NBS-5:

Je možné, že disproporcie v odmeňovaní, ktoré ste prezentovali, sú tým, že Vaša metodika je rozdielna s metodikou, podľa ktorej postupuje NBS?

Odpoveď, je možné, že čiastočne tie disproporcie môžu byť spôsobené rôznym zaradením, môže to byť aj tým, že systém odmeňovania v NBS bol vytvorený v roku 2008 a teraz už môžu byť reálne zmenené oproti roku 2008. Konkrétne zistenia urobíme v rámci projektu. Ale ak máte problémy nájsť nových ľudí z trhu, tak to môže znamenať problém v odmeňovaní. Náš prehľad bol len indikatívny, pre názornosť.

NBS-4:

Sú požiadavky na projekt pre vás zrozumiteľné, alebo ak je pre vás niečo nezrozumiteľné, ako navrhujete upraviť? Sú všetky požiadavky dostatočne definované, potrebujete niečo inak zdefinovať, upraviť, niektorá konkrétna požiadavka?

Odpoveď, všetky požiadavky aj definície sú pre nás jasné, zrozumiteľné, nenavrhujeme žiadnu zmenu.

NBS-4:

Identifikovali ste nejakú skutočnosť, ktorá by vám bránila sa súťaže zúčastniť, alebo vám účasť sťažila?

Odpoveď: Jediná skutočnosť je, že nemáme skúsenosť s podobným projektom v centrálnej banke. Túto referenciu nemáme, takže nevieme, či je to skutočnosť, ktorá nás diskvalifikuje zo súťaže. Takže by sme navrhovali túto požiadavku zmeniť.

NBS-4:

Máte skúsenosti s podobnými projektami v spoločnostiach nad 500 zamestnancov?

Odpoveď: Áno máme také skúsenosti.

NBS-4:

Máte skúsenosti so zaradovaním pozícií v centrálnych bankách?

Odpoveď: Nie, v centrálnych bankách s týmto nemáme skúsenosti.

NBS-4:

Poskytnete nám indikatívnu cenu za hodinu konzultácie, za implementáciu, prípravu, zaškolenie pričom to chcem členiť podľa jednotlivých fáz projektu? Či ste sa aj týmto zaoberali?

Odpoveď: Hospodársky subjekt uviedol, že vie poskytnúť orientačný rozpis pracovnosti a hodinových sadzieb podľa jednotlivých fáz projektu; detailný rozpis prisľúbil zaslať e-mailom v tabuľke.

NBS-4:

Ako odporúčate zriadiť hodnotiacu komisiu pre nastavenie vnútornej spravodlivosti?

Odpoveď: Každý úsek by mal mať svojho výkonného riaditeľa v komisii.

NBS-4:

Máte skúsenosti aj s implementáciou novej pracovnoprávnej dokumentácie?

Odpoveď? Áno, máme.

NBS-4:

Aké podklady, materiály na realizáciu celého projektu budete potrebovať od NBS na riadne nacenenie po vyhlásení súťaže a následne pri realizácii projektu?

Odpoveď: Organizačnú štruktúru, zoznam všetkých pracovných pozícií podľa organizačnej štruktúry (stačí názvy, nemusí byť aktuálne zaradenie), úsekov, oddelení a určenie členov hodnotiacej komisie. Členov myslené výkonných riaditeľov, riaditeľov odborov a vedúcich oddelení. Pri názvoch pracovných pozíciách aj ich početnosť. Ak sú expozitúry porovnateľné stačí len jedného vedúceho expozitúry, nemusia byť všetci vedúci zo všetkých expozitúr.

NBS-4:

Máte možnosť viesť hodnotiace rozhovory aj súčasne podľa aktuálnej časových možností manažérov NBS, aby sa dodržal časový plán projektu?

Odpoveď: Áno vieme, ale bude potrebné zorganizovať aj revízie jednotlivých hodnotení, aby sa všetky tímy spoločne stretli a prešli si paralelne hodnotenie.

NBS-3 navrhla začať hodnotiť odbor ľudských zdrojov (OLZ), aby si zamestnanci OLZ, ktorí budú súčasťou projektu osvojili metodiku na známych skutočnostiach a pozíciách.

NBS-4:

Máte aspoň troch expertov konzultantov s najmenej 5 ročnou praxou na podobných projektoch na zabezpečenie potrebného počtu hodnotiacich rozhovorov podľa časových možností NBS a na pokrytie všetkých oblastí projektu?

Odpoveď: Áno máme.

NBS-4:

Akú komunikačnú stratégiu odporúčate?

Odpoveď:

Už sme to priebežne prechádzali. Takže by to bol prieskum pripravenosti na zmenu, priebežné odsúhlasovanie výsledkov v riadiacej rade, aby bola transparentná komunikácia, aby sa odsúhlasila metodika hodnotenia, odsúhlasili sa výstupy analýzy, dizajn a implementačný plán, aby sa nestrhla debata, že výsledky sú nesprávne a zlé. Aby sme sa mohli odvolať na to, že sme mali všetko vopred schválené.

NBS-6:

Ako odporúčate zapojiť odborárov do projektu?

Odpoveď: Závisí to od vašej kolektívnej zmluvy, ako ste povinní komunikovať s odborármi. Je vhodné odborárov informovať o cieľoch projektu a o implementácii výsledkov projektu. Je dobré odborárom vysvetliť, že NBS porovnávame s trhovým benchmarkom. Je potrebné sa na to pripraviť a priebežne komunikovať.

NBS-3 uviedla, že sme povinní komunikovať s odborármi strategické zámery, odborári nemôžu ovládať metodológiu projektu. Informovala, že v NBS sa už zmenil prístup k odmeňovaniu, na viac výkonovo zameranú.

NBS-3 ukončila stretnutie a poďakovala sa zúčastneným.

Zápis vyhotovil: poverení zamestnanci NBS

Overil: poverený zástupca NBS

Odsúhlasil: poverený zástupca NBS