

Zápis z prípravnej trhovej konzultácie
„Prehodnotenie mzdového zaradenie 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: 7. 11. 2024

Miesto: NBS, zasadačka OLZ na 15. poschodí

Prítomní:

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

za NBS: NBS-1, NBS- 2 , NBS-3, NBS-4, NBS-5, NBS-6, NBS-7

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

Priebeh:

NBS-1 privítala prítomných a vysvetlila priebeh konzultácii.

NBS-7 vysvetlil hosťom z HS č. 2 pravidlá konzultácii, opýtal sa ich či súhlasia s nahrávaním stretnutia za účelom podrobného zápisu a vysvetlil, že majú právo odmietnuť zverejnenie častí, ktoré považujú za svoje know-how a svoje obchodné tajomstvo.

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

HS-1 predstavila históriu spoločnosti HS č. 2 a jej pôsobenie v Čechách a na Slovensku

HS č. 2 chápe cieľ projektu aplikovať vlastnú metodiku (prehodnotenia pracovných miest), čo je štandardná činnosť. Druhá vec je benchmark, porovnanie pracovných miest v NBS s trhom, pričom je potrebné brať do úvahy trh práce, špecifické pozície. HS č. 2 má tisícky dát za desiatky rokov, každoročné aktualizované. Takže HS č. 2 vie analyzovať, ktoré pracovné pozície sú špecifické, ťažšie obsaditeľné.

Ďalšia vec sú karty pracovných miest, v NBS sú stovky KPM, potrebné na definíciu pracovného miesta.

Je možnosť pozrieť sa na moderné trendy v EU, gender politika a pod.

Analýza –

Pracovné popisy – diskusia – návrh na komplexné riešenie. HS č. 2 v NBS v roku 2008 hodnotili pracovné pozície a navrhli rozsahy miezd podľa ich benchmarku.

Metodika - ako to funguje?

GRADING – štandardná globálna metodika hodnotenia pozície – revízia – štandardná dodávka, hodnotí sa know how, kreativita – pridaná hodnota a výstup (zodpovednosť) pozície. V know how sa hodnotia technické zručnosti, manažérske zručnosti, rozsah riadenia, voľnosť myslenia, náročnosť myslenia, voľnosť rozhodovania. Zodpovednosť za rozpočet. Je to 8 oblastí, ktoré sa hodnotia, sú na to tabuľky, ktoré eliminujú vplyvy.

Pozície – premietnuť špecifiká banky – benchmark a nastavenie mzdových systémov – treba chápať vo väzbe na trh práce, niekde je to rutinný tržný medián, špecifické požiadavky – IT – ako chápať trh práce a čo to znamená – dáta HS č. 2 – stovky detailne hodnotenie pozícií, rôzne v NBS máme spoľahlivé dáta. Čo sa potrebuje v oblasti LZ – kde je problém.

Musí sa zvažovať konkurencie schopnosť ľudí na pracovnom trhu, nedostatkové pozície sa musia porovnávať na horných decilocho trhu. Pozície ktoré nemajú uplatnenie na trhu sa môžu platiť na nižších decilocho trhu, ale obvykle sa za celú spoločnosť sa porovnáva s priemerom, mediánom trhu.

Da sa pozrieť na všeobecný trh, prípadne len na Bratislavu, na IT trh, na bankový sektor. Je možné sa pozerať na pozície z pohľadu job families, napr. back office, finanční špecialisti, IT a pod.

Diskusia s manažérmi a akú stratégiu zvoliť – oblasť karty pracovných pozícií – u pozícií je najťažšie čo je vlastne detail pozície – cieľ je identifikovať hlavné stabilné pozície – ostatné je doladenie.

Ako definovať hlavné pozície a ich popísať – moderné trendy pay transparency – zakomponovanie v súlade čo robíme bežne .

Pozície, miesta a aktualizovať – logické a stabilné.

Grading vyškoliť pár ľudí aby systém udržiavali.

GRADING – skupina špecialistov – údržba – online štandardizovaný systém Architekt – popisy.

Interná analýza – s manažérmi, slabé stránky, definovať procesy základných miezd.

Procesy – gender pay, ako sa robí úprava, zdôvodnenie prečo – rovnaké pravidlá.

Pay balíček – variabilné odmeny, benefity, bežné na trhu – treba ich používať, doplnenie a zatriktívnenie vlastných.

Zaškolenie vedúcich zamestnancov na nový systém– workshopy, materiály, brožúrky

Otázka NBS-1: Hodnotiaca komisia – má to byť vrcholový manažment?

Odpoveď: Hodnotiaca komisia by mala byť z vrcholového menežmentu, ale to sú ľudia, ktorí nemajú čas sa oboznamovať s metodikou, pracovať na tom, takže táto úroveň defakto len schvaľuje výsledok hodnotenia. Vrcholovým manažérom sa odprezentuje metodika, vysvetlí sa ako sa postupuje a prečo a oni by mali schváliť postup.

Komisia – personálny útvar 2-3 členovia, manažéri s ďalších divízií, financie, technické útvary, širšie portfólio – dopad – argumenty pre udržiavanie systému.

Prezentácia projektu – základné princípy hodnotenia, znenie cieľov.

Hrubý postup: prezentácia vedeniu, aby sa zladili očakávania vedenia, potom 1. krok analýza – štruktúra oddelení, organizačný poriadok, detaily odmeňovania, zoznamy zamestnancov, základná mzda, variabilné zložky, benefity.

2. krok - Revízia funkcií – rozhovory s vedúcimi väčších odborov, oddelení, väčší počet zamestnancov – čo je špecifikum pracovného miesta – dopad výrazný na peniaze, na riadenie, toto je najväčší problém hodnotenia, priebežne sa už hodnotí, tvorí sa návrh hodnotenia.

Po revízii – návrh nového hodnotenia veľkosti pracovných pozícií.

Otázka NBS-1: Kto sa zúčastňuje rozhovorov, najmä v prípade veľkých odborov s pomerne veľkým počtom oddelení, zúčastňujú sa rozhovor všetci vedúci a až potom riaditeľ odboru?

Odpoveď: potrebujeme hovoriť s tým kto vie čo robia ľudia pod nim, podľa veľkosti, každý sa môže vyjadriť – revízia pozícií, aké máte pozície, interview – spojiť s popisom práce – logický problém s kariérou, spojiť do jedného viaceré interviá.

Krok 3 – komisia – aj po skončení projektu vy mala byť schopná udržiavať prípadne zmeny aj po skončení projektu – zapojenie ľudí aj mimo OLZ, odporúčanie 4 -10 ľudí

Sumarizácie – logický výstup pre Bankovú radu – krátka schôdzka – 10 min. ako sme to urobili a prečo. Keď budú schválené finálne úrovne vykoná sa analýza miezd.

Krok 4: grafy, tabuľky, prehľady analýzy ako aj technické detaily .

Krok 5 – zhrnutie bankovej rady, výhodné každému zvlášť separátne otestovať, vysvetliť čo sme našli v divízii, v banke, čo nejaký budúci systém a chceme spätnú väzbu – smer ako pokračovať do budúcnosti ako definovať systém- Odporúča sa jednať najprv separátne s členmi bankovej rady, až potom s celou bankovou radou.

Finálne – pár hlavných bodov – zhoda v BR.

Technická a procesná časť – Krok 6 . rozsahy miezd, popísať procesy odmeňovania, variabilné zložky, ciele pre koho – bonusy

Stredný manažment – detail – banková rada chce vidieť nakoniec hlavné výstupy – ako sú citlivé tie zmeny.

Krok 6 – schválený balíček odmeňovania, triedy, skupiny podľa toho ako funguje trh práce, potrebné ešte stretnutie s guvernérom, členmi bankovej rady odkomunikovať návrh zmien, výsledkom by malo byť schválenie výsledného návrhu.

Krok 7 – prezentácia, zaškolenie vedúcich zamestnancov a OLZ ako systém udržiavať, kľúčové pre pay transparency. Pay transparency ukazuje kto je kde na trhu práce – sa vynucuje hodnotenie, je takéto preto a preto ... toto je – vyškolenie vedúcich zamestnancov ako komunikovať úpravy miezd so zamestnancami.

Implementácia – národné špecifiká a iné princípy- robíme niečo dopredu.

Systém musí byť jasný – nediskriminovať, každý má mať právo sa pýtať prečo druhí majú a oni nie.

Týmto by sa ukončila úvodná fáza.

Otázka NBS-2:

Popisy pracovných miest, sú u nás pomerne úzko definované, viazané na konkrétne pracovné miesto, ak príde požiadavka na nové nároky, musíme vojsť do popisu a aktualizovať ho. Ako odporúčate nastaviť tento popis, aby bol aktuálny a umožňoval vyberať kvalitných ľudí z trhu?

Odpoveď: sú obvykle 2 úrovne, ale vy nemáte možnosť oboch úrovní, teda jedna úroveň aké sú požiadavky banky, HR a druhá úroveň je všeobecný stav trhu

Napr. analytik – robí podľa nejakej predlohy, obecný popis, úroveň ktorá sa nedá meniť, ale manažér tých analytikov si môže povedať, že potrebuje jedného analytika, ktorý okrem všeobecného hovorí perfektne nemecky, druhého ktorý je databázový špecialista, tretieho ktorý to vie prezentovať a pod. Toto je ale úroveň, ktorá nemá vplyv na hodnotenie pozície, na mzdovú triedu, čiže nie je podstatné pre banku, pre HR. Je to úroveň, ktorú by mal riešiť separátne manažér, ocení týchto ľudí rozdielnou výškou platu, ale v tej istej mzdovej triede. Tieto špecifiká sa riešia v konkrétnom pracovnom mieste.

Otázka NBS-7:

My ale máme problém, že máme popis pracovného miesta, ale keď potrebujeme analytika s nemčinou, ako to máme právne riešiť?

Odpoveď: Firmy to obvykle riešia tak, že konkrétnemu zamestnancovi na pracovnom mieste doplnia špecifiká v náplni práce.

Otázka NBS-7:

Popis konkrétneho PM, keď sa pozrieme z hľadiska pracovno-právneho – výberového konania, atď. Máme napr., právnikov na rôznych oddeleniach, na rôzne špecializácie. Uvažovali sme zriadiť len jedno pracovné miesto „právnik“ a teda mať právnika vo všeobecnosti a len na konkrétnu pozíciu mu upraviť pracovnú náplň.

Odpoveď: Právnik je vzdelanie, nie pracovné miesto, tak ako doktor. Proste musí byť doktor chirurg, ortopéd a pod. Takže pracovné miesto musí byť právny expert, právny poradca, takže nevieme zovšeobecniť pracovné miesto len na právnika, ale musíme charakterizovať špecializáciou, pretože zaradenie jednotlivých právnikov do mzdových tried môže byť rôzne.

Otázka NBS-7:

Viete nám poradiť, ako najlepšie zdefinovať pracovné pozície.

Odpoveď: áno vieme, pozície sú hlavné výstupy, Pracovné miesto – je možné nechať voľnosť manažérom. Manažér môže definovať viac úrovní a tým sa zníži tlak na zmenu pracovného miesta

Otázka NBS-2: Nemá to potom dopad na špecifickú pracovnú pozíciu, že také požiadavky v pracovnej náplni môžu mať vplyv na vyššiu mzdovú triedu?

Odpoveď: áno môže to mať vplyv a to musí strážiť komisia, ktorá určí pravidlá, hranice

Otázka NBS-7:

Môžete nám poradiť ako nastaviť pracovnú pozíciu?

Odpoveď: Napr. môžete nastaviť 2 úrovne

Úroveň 1. robí - prax – 0-3 roky

Úroveň 2. Koučuje, definuje smernice, reporting, právne riziká, 10 rokov, štátna sprava

Otázka NBS-1: tieto pozície keď budú zaradené máme široké rozpätie, a každý v inej MT, bude chodiť zastupovať – príprava, čo sa zúčastňuje môže byť vyššie. Nie je dobre mať tieto rôzne pracovné pozície označené? právnik I, právnik II? Pomôžete nám s týmto rozlíšením?

Pri bode 6 – výsledky ako by ste nám vedeli pomôcť – pozície pod trhom, nad trhom, ako to vyriešiť?

Odpoveď:

Implementačná časť – implementačný plán, aké to je problém, zmrazenie, malo agresívne zmeny

Povyšovať – otázka kariéry, musíme dať možnosť pokračovať v kariére inak – je ťažké pre manažérov.

Ako to je citlivé. Môže sa stať, že po zmene sa niektorí platovo zamrazia na dlhšiu dobu, lebo nebudeme mať pre nich vyššiu pozíciu.

Otázka NBS-1:: výnimky IT, právnici – máte zoznam výnimiek?

Odpoveď: Máme prax výnimiek zo mzdových tried, typické IT pozície, ale je možné individuálny proces výnimiek, na konkrétného zamestnanca, aby sa nekrivil systém pre všetkých kvôli jednotlivcovi

Raz ročne revízia výnimiek – okomentovanie, dôvod, výnimka nemá zmysel alebo má. Banková rada rozhodne – odporúčanie. Aby systém nebol pokrivený.

Otázka NBS-1: máte skúsenosť s funkčnými požitkami?

Odpoveď: Áno máme s tým skúsenosti, obvykle sú to kombinácie – benefity pre manažérov – voľnosť, a pod.

Otázka NBS-5: Ako riešiť výnimky pod, individuálne ľudia ako riešiť ?

Odpoveď: napr. zriadiť operatívnu jednotku – účtáreň, obvykle je malý tlak trhu na také pozície – minimum u všetkých – pay transparency – dorovnanie

Bod 5 - dohoda čo s nimi v NBS. Čo bude s tým banková rada chcieť urobiť? Necháme ich pod trhom, nebudeme dorovnávať? Vyžaduje to upraviť náklady?

Otázka NBS-1: Máte skúsenosti s príplatkami?

Odpoveď: Máme s tým skúsenosti, máme množstvo dát z firiem..

V rámci prieskumu – výpočet príplatkov, % fixný – trendy. Táto oblasť by bola súčasťou projektu.

Otázka NBS-1: Ako zapojiť odborovú organizáciu?

Odpoveď: CBOV – bod 5 – Odporúčame zapojiť odborárov v rozumnej miere do všetkých krokov, prezentovať im čo sa pripravuje. Dostanete spätnú väzbu ako to vnímajú zamestnanci.

Otázka: Aká by bola cena projektu?

Cena je závislá od času

Odhad – 6 mesiacov – potrebná dostupnosť kolegov z NBS, závislé od ich vstupov

Ak by to bolo že NBS poskytne kompletnú dokumentáciu od A po Z a všetky by urobila firma, cena by bola xxx eur.

Revízia popisu pracovných pozícií a ich hodnotenie je najväčšia časť projektu, minimálne 20 dní.

Tieto body 2 a 3 – KPM a ich hodnotenie by sa dalo nahradiť Architekt – online platforma, ktorá obsahuje viac ako 11000 pracovných pozícií, sú to vzorové popisy. Vyškoliť by sme Vás na metodiku hodnotenie, zároveň na systém Architekt. Vyberieme si vlastné pozície, je možné to

modifikovať, môžeme si vytvoriť vlastný katalóg pozícií a systém to aj automaticky vyhodnotí, každú takto vytvoriť.

Je to transparentne, pozície sa môžu modifikovať priamo s menežérmi, ale systém je len v angličtine.

Všetko je možné exportovať do rôznych formátov, využiť prekladače.

Cena by tak bola nižšia, o cca 30%.

Ročná cena licencie Architekta je cca xxx eur, v implementačnej fáze prvý rok len cca 25%.

Existuje možnosť aj vypracovať projekt so všetkým a potom zakúpiť licenciu na Architekta.

Odpoveď na otázky k PTK:

- 1) Zabezpečiť prezentáciu projektu pre členov Bankovej rady NBS a výkonných riaditeľov prostredníctvom projektu

Odpoveď: áno

- 2) Vykonať prieskum pripravenosti na zmenu odmeňovania v NBS a výsledky implementovať do navrhovaného nového systému odmeňovania

Odpoveď: Prostredníctvom interview s menežérmi ohľadom problémov motivácie zamestnancov. Z toho sa dá definovať úroveň pripravenosti a potreby čo je potrebné zmeniť.

- 3) Vykonať internú analýzu aktuálnej spravodlivosti odmeňovania

Odpoveď: Porovnanie rôznych skupín, rôznych pozícií voči benchmarku trhu.

- 4) Vykonať externú analýzu aktuálnej konkurencieschopnosti odmeňovania na finančnom trhu. Viete nám odporučiť aj iný trh?

Odpoveď: Nie všetky pozície v NBS sú len na finančnom trhu, časť je aj na inom trhu, IT, všeobecný trh, určite pre Bratislavu, zahraničný trh asi nemá zmysel

- 5) Identifikovať rozdiely v odmeňovaní mužov a žien a v zmysle smernice EU o transparentnosti v odmeňovaní navrhnúť jej implementáciu. Viete nám poradiť aj identifikovať rozdiely a dať argumenty a riešenie prípadných rozdielov?

Odpoveď: Dá sa to urobiť po skupinách, prípadne muži vs ženy, vieme poradiť ako sa chovať v tomto prípade a vieme to implementovať. K dátumu účinnosti smernice EU 6/2026 už budeme môcť interpretovať na dátach za rok 2025.

- 6) Vyškoliť zamestnancov odboru ľudských zdrojov (OLZ) na metodiku hodnotenia veľkosti pracovného miesta a vyškoliť vedúcich zamestnancov za účelom správneho pochopenia nového systému hodnotenia pracovných miest ich podriadených. Vyškolíte všetkých vedúcich zamestnancov, alebo len tých vedúcich zamestnancov v hodnotiacej komisii, s ktorými sa budú viesť rozhovory?

Odpoveď: Samozrejme vyškolíme všetkých zainteresovaných zamestnancov OLZ. Zaškolenie sa môže urobiť pre všetkých menežérov, napr. v dvoch, troch skupinách, alebo poskytnúť materiály pre OLZ, ktorá vyškolí všetkých menežérov

- 7) Prehodnotiť aktuálnu štruktúru pracovných miest v nadväznosti na celkový počet pracovných miest. V súčasnosti máme počet KPM 335, z toho 113 manažérskych. To by bolo súčasťou ponuky?

Odpoveď: áno to je súčasť ponuky

- 8) Prehodnotiť aktuálnosť popisu KPM a ich mzdového zaradenia so skutočnými aktuálnymi potrebami na stretnutiach s manažérmi. Pri rozhovoroch s manažérmi by ste teda upravovali aj popisy KPM a upravovali ich podľa aktuálnej potreby?

Odpoveď: áno

- 9) Vytvoriť automatizovaný nástroj na hodnotenie veľkosti pracovného miesta. Dostaneme ten nástroj v nejakej podobe na využívanie?

Odpoveď: Automatizovaný nástroj v Exceli je súčasťou projektu a bude Vám poskytnutý na využívanie po zaškolení. V prípade využívania online Architekta (za ročnú licenciu) by bol k dispozícii automatický nástroj, ktorý vyhodnotí automaticky vytvorenú pozíciu.

- 10) Porovnať mzdové zaradenie revidovaných nových pracovných miest s finančným pracovným trhom prostredníctvom benchmarku. Na základe vykonaných analýz navrhnúť nový systém odmeňovania, ktorý okrem iného umožní aj rozdielne odmeňovanie nedostatkových pracovných miest. Identifikovať nedostatkové pracovné miesta na pracovnom trhu. Akým spôsobom porovnávate také nedostatkové pracovné miesta. Potrebujeme aj zistiť či naše interné zaradenia sú aktuálne voči trhu, keďže naše pozície sa zarad'ovali v roku 2008. My máme pocit, že naozaj sa už trh posunul a naše pozície už nie sú celkom všetky správne zaradené, či také niečo budete vedieť potvrdiť aj vy pre náš najvyšší menežment. Potrebujeme referenciu, ktoré sú faktory, ktoré spôsobili posun.

Odpoveď: Hodnotenie pracovných pozícií je pre všetky firmy rovnakou metodikou, akurát sa pozície a firmy zarad'ujú do rôznych trhov z dát sa tvoria mediány a iné politiky. Na trhu je mnoho spoločností, ktoré majú podľa našej metodiky zaradené pozície podobne ako vaša. Ale mnoho expertských pozícií na trhu zvýšili svoje platy, čo už nemusí odpovedať pôvodnému zaradeniu. Vidíme to na dátach, napr. IT má v priemere o 90% vyššie platy ako podobné zaradené pozície v iných trhoch. Preto je problém v takých špecifických pozíciách. Takže nie je problém v zaradení, ale v tom, že sa trh pohol. Ale naozaj prichádza aj k posunu požiadaviek na pozície, napr. taxikár. Niekedy taxikár musel dokonale poznať mesto, dnes už môže používať navigáciu, preto sa náročnosť mohla zmeniť. Na základe analýzy dát my vám odporučíme ako nastaviť vaše mzdové rozpätia.

- 11) 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, ako sme už uviedli máme najmenej troch expertov na podobné projekty s minimálne 5 ročnou praxou.

- 12) Máte expertov na všetky požadované oblasti, nie len na odmeňovanie? Myslené na pracovné právo, rovnosť odmeňovania, financie, manažment zmeny, komunikáciu, dane ?

- 13) A konzultanta ktorý musí garantovať odmeňovanie, rodovú rovnosť. Ako by ste odporúčali viesť komunikačnú kampaň smerom dovnútra banky?

Odpoveď: Máme dostatok expertov na všetky oblasti. Bude však záležať na tom, o čom sa rozhodne. Možno spoločnosť nebude potrebovať veľkú zmenu, že to nebude revolúcia, ale pozvoľný proces. Napr. sa manažérom povie musíte hodnotiť šudí podľa novej tabuľky od nového roka a HR im s tým pomôže. Niekedy je potrebný väčší zásah, ktorý nebude príjemný, prípadne dôjde k výraznému navýšeniu rozpočtu kvôli určitej skupine pozícií. Neočakávame že u vás to bude revolúcia, takže bude stačiť prezentácia nového systému, smerníc ako postupovať. Že manažéri musia očakávať, že niekto sa bude pýtať na plat svojho kolegu. Vyškolenie môže byť formou väčšej akcie, napr. 3 dvojhodinové prezentácie pre manažérov. Alebo to môže byť menej bombastická akcie, kde by sme postupne vyškolili HR a tí by to odprezentovali manažérom. To záleží na tom k čomu sa v procese dospeje.

NBS-1: my máme 9 nemanadžérskych tried a v tej najvyššej je množstvo expertov, takmer polovica všetkých. Je to spôsobené tým, že potrebujeme mať expertov, ktorí sa venujú všetkým oblastiam ako je bankový dohľad, menová politika, platobný styk, čiže pozície ktoré nie sú bežne na komerčnom trhu na porovnanie. Títo experti zabezpečujú dobré meno banky a je tak týchto expertov blízko horného kvartilu. Vedeli by ste nám odporučiť pásma, podľa akých parametrov, akým spôsobom k tomu pristupovať?

Odpoveď: Teraz ešte nevieme odpovedať ako to bude vyzeráť. Prístupy môžu byť rôzne, môže byť napr. kariérny prístup. U vás by určite mala byť váha na expertov, mali by mať výrazne vyššie odmeny. Aj keď experti nikoho neriadia ale majú vplyv napr. na menovú politiku, tak môže byť ich grade vysoko.

14) Disponujete metodikou na internú analýzu spravodlivosti odmeňovania?

Odpoveď: áno

15) Disponujete metodikou na externú analýzu konkurencie schopnosti odmeňovania?

Odpoveď: áno

16) Disponujete vlastnými prieskumami odmeňovania so vzorkou 10 zamestnávateľov s 1000 porovnávanými mzdami pracovníkmi?

Odpoveď: áno

17) Máte vlastné aktuálne prieskumy odmeňovania so vzorkou 10 zamestnávateľov s 1000 porovnávanými mzdami pracovníkmi za minimálne posledné 3 roky a na následné roky podľa rovnakej metodiky ktorá bude použitá pre projekt?

Odpoveď: áno

18) Absolvujete minimálne 125 hodnotiacich rozhovorov, s členmi bankovej rady, s výkonnými riaditeľmi, s manažérmi banky? Ak by ste chceli použiť nástroj Architekt a tým nahradiť hodnotiace rozhovory a hodnotenie pozícií, ale ak by trvali na absolvovaní rozhovor, tak asi neviete znížiť cenu

Odpoveď: Veľmi to záleží aj na tom, či by sme vedeli viesť rozhovory len s vyšším manažmentom, ktorí by boli schopní popísať prácu aj na nižších úrovniach a tak by boli rozhovory efektívnejšie a nebolo ich toľko potrebných. Cenu sme postavili na počte zadaných intervii a priemernej dĺžke intervii cca 1,5 hodiny a ak by sme to vedeli skrátiť tak by sa mohla cena znížiť.

NBS-1: Mohol by teda na rozhovoroch s výkonným riaditeľom aj jeho riaditelia odborov so svojimi vedúcimi?

Odpoveď: Ideálne by bolo, ak by bol manažér a jeden jeho podriadený. Je však otázka ako budú schopní byť podriadení otvorení v prítomnosti svojho vyššieho manažéra, nehovoriac o rozličných uhloch pohľadu z rôznych úrovní. Je však otázne či riaditeľ dokáže dohliadnuť až do detailov práce podriadených. Ale vieme to urobiť aj takým spôsobom.

19) Budete priebežne poskytovať podporu HR pri implementácii projektu, aj podporu v prípade akýchkoľvek prekážok?

Odpoveď: áno

20) Je bežný monitoring implementácie, rozpis smernice transparentnosti odmeňovania?

Odpoveď: áno

21) Vyškóľíte zamestnancov HR a zúčastnených manažérov komisie na metodiku hodnotenia veľkosti pracovného miesta?

Odpoveď: áno

22) Vytvoríte nový katalóg pracovných pozícií? Architekt, ten nástroj tiež urobí katalóg?

Odpoveď: áno, ak s Architektom si viete vytvoriť vlastný online katalóg, do ktorého môžete kedykoľvek vstúpiť, vidíte tam všetky vami vytvorené pozície podľa jednotlivých oddelení a kedykoľvek máte možnosť to upraviť pri organizačných zmenách. Ak by ste od nás chceli, aby sme my napísali katalóg (nie vlastný s Architektom), tak máme v tíme dvoch slovenských kolegov, takže nie je problém mať dokumentáciu aj v slovenčine, čo je vhodné pre HR.

23) Dodáte návrh nového systému odmeňovania, vrátane transparentnosti odmeňovania a odmeňovania nedostatkových pozícií?

Odpoveď: áno

24) Poskytnete nástroje na hodnotenie pre tím HR? Napr. v Exceli.

Odpoveď: áno

25) Poskytnete komunikačnú kampaň a podporu pri implementácii?

Odpoveď: áno

26) Vyškóľíte HR a všetkých manažérov na komunikovanie zmeny systému odmeňovania?

Odpoveď: áno

Týmto sme si prešli naše požiadavky a prešli by sme na otázky a diskusiu.

Otázka: Sú vám naše požiadavky jasné a zrozumiteľné? Potrebovali by ste niečo dodefinovať?

Odpoveď: Za nás je možné s ohľadom na vysokú cenu debatovať o znížení počtu rozhovorov, ktoré môže znížiť cenu. Možno by bolo zbytočné mať až toľko rozhovorov. Alebo to potrebujete, zahrnúť do toho všetkých manažérov, aby mali pocit, že boli súčasťou projektu, ktorý bude mať dopad na ich odmeňovanie?

Otázka: Dávali sme požiadavku na troch konzultantov, ak by stačili dvaja konzultanti, môže to ovplyvniť cenu?

Odpoveď: Nie, ak má byť urobená rovnaká práca, tak sa len natiahne čas, ale to cenu nezníži.

Otázka: Sú požiadavky verejného obstarávateľa dostatočne definované? Ak nie je niektorá požiadavka dostatočne definovaná tak prečo a ako by ste ju navrhovali upraviť?

Odpoveď: Myslíme si, že všetky požiadavky sú dostatočne definované.

Otázka: Identifikovali ste nejakú skutočnosť v materiáloch s dopadom na stratégiu odmeňovania, ktorá by vám bránila v účasti v plánovanej súťaži alebo ju sťažila? Ak áno, uveďte nám prosím túto skutočnosť. Prípadne ako ju navrhujete zmeniť?

Odpoveď: Myslíme si, že nemáme žiadne prekážky.

Otázka: Máte skúsenosti s podobnými projektami v centrálnych bankách? Robili ste podobné projekty aj v iných centrálnych bankách?

Odpoveď: Máme skúsenosti s Európskou centrálnou bankou, keď sme boli súčasťou výberového konania pre Holandsko, sme v kontakte s národnou bankou v Bahrajne, Botswane, Kanade, Spojených arabských emirátoch. Ománe, Bulharsku. V niektorých štátoch sa centrálné banky nevolajú centrálna alebo národná banka, tak nevieme presne identifikovať všetky s ktorými sme v kontakte. Výhodou spolupráce s nami je, že sme globálna firma, takže ak by sme narazili na potrebu niečo špecifické vyriešiť, môžeme osloviť kolegov a opýtať sa ako to riešia oni. Podobné projekty sme teda robili v iných centrálnych bankách.

Otázka: Poskytujete služby nad 500 zamestnancov na Slovensku?

Odpoveď: áno

Otázka? Akú máte indikatívnu hodinovú sadzbu za konzultácie?

Odpoveď: (anonymizované)

Otázka: Vedeli by ste nám dať odhadovaný počet osobohodín za celá rozsah projektu vo veľmi podrobnom členení? A to:

- 1) Príprava projektu
- 2) Zaškolenie
- 3) Prieskum spokojnosti
- 4) Analýza hodnotenia
- 5) Variabilné zložky
- 6) Nedostatkové pozície
- 7) Rodová rovnosť
- 8) Nová štruktúra hodnotenia
- 9) Nový komplexný systém odmeňovania
- 10) Návrh rodovej rovnosti odmeňovania
- 11) Nástroje na hodnotenie (excel)
- 12) Prezentácia výsledkov na bankovej rade
- 13) Komunikačná kampaň
- 14) Zaškolenie HR na nový systém a komunikáciu

Odpoveď: Vieme to urobiť aj takto po položkách

Otázka: Odporúčate a ako zriadiť hodnotiacu komisiu pre nastavenie vnútornej spravodlivosti? Má byť v komisii zástupca každého úseku banky?

Odpoveď: Mysleli ste komisiu na hodnotenie veľkosti pracovných pozícií? Lebo internú spravodlivosť nastavíme z dát, ktoré nám dodáte. Teda najprv vyškolíme členov komisie, urobíme grading, zoberieme dáta na základe zmien, ktoré sa udiali a podľa toho nastavíme

vnútornú spravodlivosť. Ideálne ak by bol v komisii zástupca každého úseku. Neodporúčame za členov komisie najvyšších manažérov vzhľadom na časovú náročnosť práce, ale musí to byť človek ktorý ma prehľad o celej oblasti, obvykle to býva seniorný špecialista alebo stredný manažér.

Otázka: Odporúčate aby vrcholové vedenie videlo vnútornú spravodlivosť celej banky, alebo len vnútornú spravodlivosť ich úseku. Akej úrovni manažérov by sme zverejnili všetko?

Odpoveď: V rámci projektu môžeme nechať vidieť manažérov len svoje úseky a až po skončení projektu by mohli vidieť všetko. Zverejnenie všetkého je rôzne, existujú firmy, v ktorých ani manažéri nepoznajú svoj grade, len grading svojich podriadených.

Otázka: Máte skúsenosti aj s implementáciou novej pracovno právnej dokumentácie?

Odpoveď: Na to využívame tretie strany, právne firmy, my navrhujeme princípy a prejdeme to s právnikmi. Máme aj svojich vnútorných právnikov, ale konečné riešenie je od právnej firmy.

Otázka: Aké podklady na realizáciu projektu bude potrebovať zo strany NBS na riadne zacenenie súťaže a následne na realizáciu projektu? Ako postupovať pri poskytovaní dát, ak je na pozícii len jeden človek.

Odpoveď: Organizačnú štruktúru, organizačný poriadok, aktuálne KPM ktoré je potrebné zrevidovať a všetky mzdové dáta, ale tie stačia až po gradingu.

Otázka: Ste schopní zabezpečiť vedenie hodnotiacich rozhovorov aj súbežne v rovnakom čase viacerými konzultantami? Podľa časových možností manažérov banky aby sa dodržal časový plán.

Odpoveď: áno vieme, nie je to problém.

Otázka: Máte najmenej troch konzultantov s minimálne 5 ročnými skúsenosťami na podobných projektoch, na vedení hodnotiacich rozhovorov?

Odpoveď: áno

Otázka: Akú komunikačnú stratégiu odporúčate v celom projekte? Spomínali ste, až v priebehu projektu by ste navníмали , aká komunikácia by bola najvhodnejšia.

Odpoveď: áno, podľa zistení na začiatku projektu, po prieskume spokojnosti by sa to malo prejsť s guvernérom a potom sa rozhodnúť akú stratégiu použiť.

Otázka: Viete poskytnúť referenciu podobného projektu v inej národnej banke? Ak je to referencia z inej firmy v rámci globálnej siete, bola by tá firma váš subdodávateľ?

Odpoveď: v rámci našej globálnej firmy takú referenciu vieme poskytnúť, napr. Bulharska, ale taký projekt nerobila naša česká pobočka. My máme centrálu firmy v USA, my vystupujeme ako jedna firma, len s viacerými pobočkami na svete a čerpáme skúsenosti z celej globálnej siete.

NBS-1 poďakovala prítomným za účasť a ukončila stretnutie.

Zapísal: poverení zástupcovia NBS

Overil: poverený zástupca NBS

Odsúhlasil: poverený zástupca NBS