

Trhová konzultácia v oblasti benchmarkingu pracovných pozícií a procesno-organizačného auditu

*Vypracované pre
Ministerstvo
financií SR*





Prehľad obsahu

1	O PwC	03
2	Benchmarking pracovných pozícií	05
2.1	Štúdia PayWell	06
2.2	Hodnotenie náročnosti pracovných pozícií	15
2.3	Referencie	20
3	Procesný a organizačný audit	22
3.1	Prístup k výkonu auditu	23
3.2	Referencie	27



1

O PwC

PwC je dlhodobo lídrom v poskytovaní poradenských služieb na Slovensku

Poradenstvo pre ľudské zdroje

Na Slovensku funguje Oddelenie poradenstva pre ľudské zdroje od roku 1992. Naši konzultanti majú skúsenosti z rôznych projektov na Slovensku aj v zahraničí. Vďaka znalosti lokálneho trhu a globálnych trendov sme nazhromaždili skúsenosti a know-how, ktoré nám umožňujú vytvárať profesionálne a na mieru šité riešenia pre klientov a zvyšovať pridanú hodnotu a návratnosť investícií do ľudského kapitálu.

Služby

- Odmeňovanie a benefity
- Riadenie ľudských zdrojov
- Podpora pri investovaní a expanzii podnikania
- Talent manažment

Poradenstvo v oblasti auditu a zvyšovania výkonnosti spoločností

Oddelenie poradenstva v oblasti auditu a zvyšovania výkonnosti spoločností poskytuje nezávislý pohľad a odborné znalosti z podobných projektov aj z verejného sektora. Svoje hodnotenie a odporúčania podporuje osvedčenými metodológiami a skúsenými projektovými manažérmi.

Služby

- Audítorské služby, účtovné poradenstvo, vrátane IPSAS a IFRS
- Cash Finder, poradenstvo pri financovaní
- Optimalizácia procesov
- Strategické riadenie a Balance Scorecard
- Benchmarking
- Programové rozpočtovanie a riadenie projektov
- Inovatívne riešenia poskytovania verejných služieb
- Informačné technológie a E-government
- Štúdie realizovateľnosti

2

Benchmarking pracovních pozicí

Štúdia PayWell



*V roku 2018 prebieha už
26.ročník
tejto unikátnej platovej
štúdie pod PwC*

Štúdia PayWell – základné informácie

Čo je PayWell

- Platová štúdia a nástroj na plánovanie odmeňovania.

Výstupy

Aktuálny prehľad o situácii odmeňovania na slovenskom trhu vrátane informácií a trendov týkajúcich sa personálnej politiky a stratégie.

Princíp

- Štúdia je založená na porovnaní odmeňovania obdobných pracovných pozícií na základe ich náplne práce, nie názvu pozície.
- PwC zadefinovala základné pozície a vytvorila Katalóg pracovných pozícií.

Katalóg pracovných pozícií

Každá pozícia je charakterizovaná typickou náplňou práce, základnými zodpovednosťami a príp. aj potrebným vzdelaním a praxou.

Vzor z katalógu pracovných pozícií

Pre štúdiu PayWell sa využívajú dva typy katalógov:

Štandardný katalóg

Pozície nachádzajúce sa naprieč celým trhom, napr:

- ľudské zdroje
- marketing
- právo
- atď.

Sektorové katalógy

Pozície špecifické pre jednotlivé sektory, napr.

- IT
- farmácia
- výroba
- atď.

Vzor



B₃B PERSONALISTA / PERSONÁLNY ŠPECIALISTA

Alternatívny názov pozície: PERSONÁLNY ŠPECIALISTA JUNIOR

Nadriadená pozícia: Personálny riaditeľ, Personálny manažér

IFA/JOSS zaradenie: 9

Účel pracovnej pozície:

Zabezpečuje personálne činnosti jednej alebo viacerých oblastí ľudských zdrojov.

Hlavné činnosti:

- Pracuje ako referent personálneho riaditeľa/manažéra v jednej alebo v niekoľkých z nasledujúcich oblastí: nábor a výber, odmeňovanie, príplatky a výhody, vzdelávanie a odborná príprava pracovníkov, analýza pracovných miest a zamestnaneckých vzťahov, hodnotenie výkonnosti.
- Pracuje samostatne. Vyžaduje minimálny dohľad a vedenie.
- Vykonáva úlohy a projekty pridelené personálnym riaditeľom a podľa potreby spracúva správy a analýzy.
- Zhromažďuje a analyzuje dáta potrebné k hodnoteniu a zdokonaľovaniu metód a techník riadenia personálnych programov.
- Poskytuje informácie oprávneným pracovníkom.
- Sleduje a zabezpečuje štatistické dáta a ďalšie informácie týkajúce sa Zákonníka práce, pracovnoprávných predpisov, podmienok na trhu práce a prehľadov o mzdách a platoch.

Pomocné ukazovatele zaradenia:

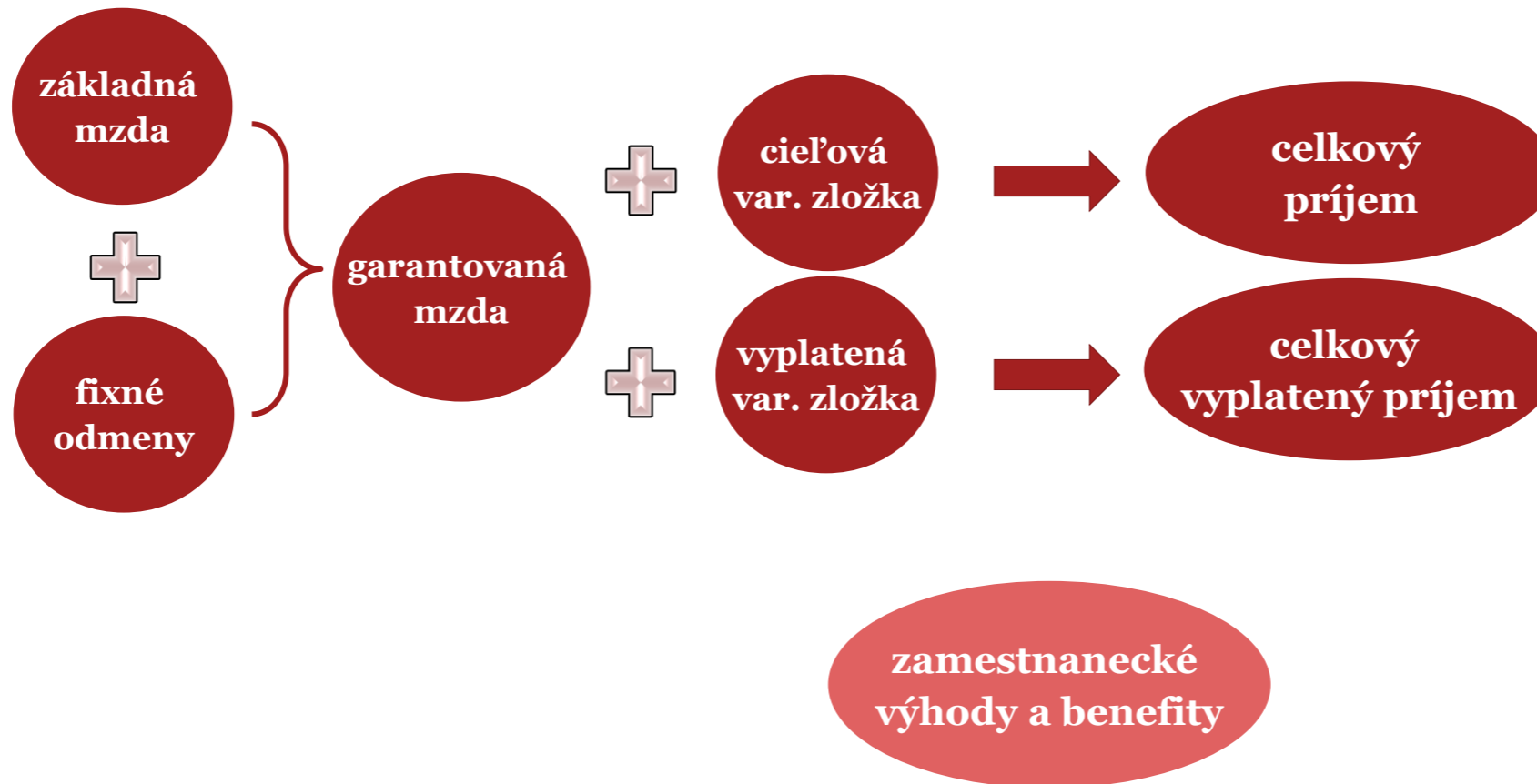
- Pracuje pod dohľadom skúsenejších kolegov alebo manažéra.



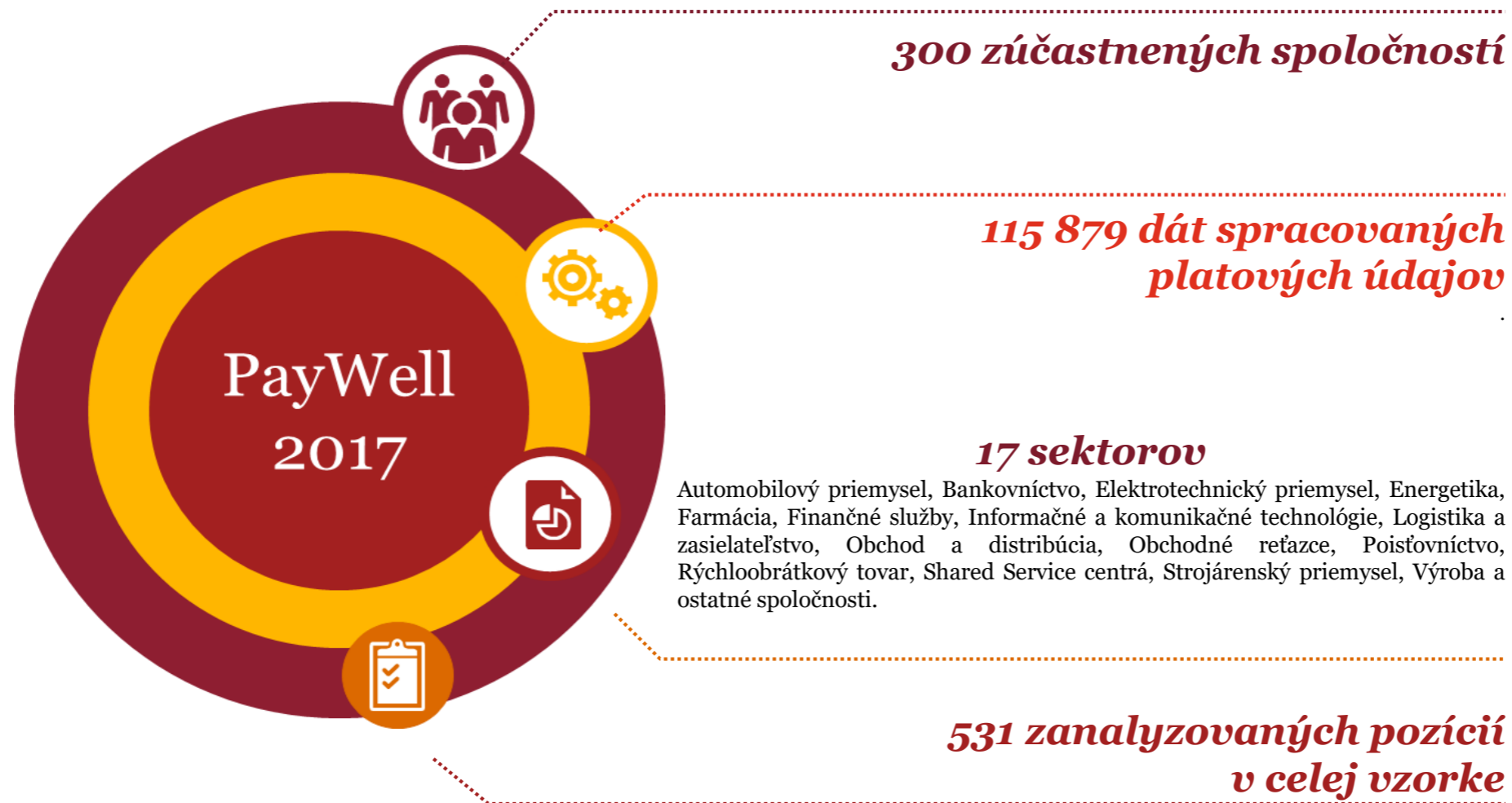
Každá pozícia obsahuje detailný popis

Štúdia PayWell analyzuje mzdové údaje v dostatočnej štruktúre na poskytnutie potrebných informácií k riadeniu L'Z

V rámci štúdie analyzujeme nasledovné oblasti odmeňovania:



Účastníci PayWell v roku 2017



Štúdiá PayWell – ukážky výstupov (interaktívne individuálne porovnanie)

Možnosti nastavenia vlastných preferencií porovnania podľa:

Typu porovnania: podľa (1) kódu pozície, (2) úrovne pozície alebo (3) kombinácie kódu a úrovne pozície

Vzorky trhu: (1) celá vzorka, (2) spoločnosti v sektore, (3) podľa regiónov, (4) podľa kombinácie sektoru a regiónov, (4) podľa veľkosti spoločnosti (podľa obratu), (6) podľa veľkosti spoločnosti (podľa počtu zamestnancov) a (7) podľa pôvodu kapitálu spoločnosti (domáce/zahraničné)

Nastavenie porovnania

Typ porovnania Obdobie

Garantovaná mzda Celkový príjem Navýšiť trhové dáta o

Porovnanie podľa kombinácie sektoru a regiónu alebo veľkosti organizácie je možné iba pri type porovnania podľa kódu pozície.



Váš názov pozície	Región	Kód	IFA/JOSS	Benchmark			Garantovaná mzda				Celkový príjem				Cieľová variabilná zložka				Skutočná variabilná zložka		
				Názov pozície PayWell	Oddeľenie	Úroveň	Váš zamest.	Trhový Medián	Pomer k trhu	Kvartily	Váš zamest.	Trhový Medián	Pomer k trhu	Kvartily	Váš zamest.	Nárok na trhu	Trhový priemer	Pomer k trhu	Váš zamest.	Trhový priemer	Pomer k trhu
účtovníčka	BA	G3A	8	Finančný analytik I	G	3	1 100	1 081	102%	1 250	1 204	104%	14%	93%	15%	93%	8%	14%	59%		
asistentka	BA	C4B	7	Asistentka riaditeľa	C	4	1 000	1 074	93%	1 200	1 191	101%	20%	78%	18%	109%	25%	17%	147%		
team leader	BA	Z3B	8	Tím líder	Z	3	1 200	1 068	112%	1 200	1 277	94%	0%	95%	20%	0%	25%	19%	134%		
majster	BA	Z3A	8	Majster/Supervízor	Z	3	1 000	1 208	83%	1 400	1 422	98%	40%	96%	20%	201%	25%	20%	125%		

Platové porovnanie vo forme MS Excel, možnosť prepojenia s inými nástrojmi a modelovania nárastu platov

Pomer k trhu vyjadrený ako percento zvolenej štatistickej úrovne, informácia o umiestnení porovnávaného platu v rámci vzorky (4 kvartily)

Štúdiá PayWell – ukážky výstupov (JobPage)

Asistentka riaditeľa

Vykonáva rôzne kancelárske a sekretárske úlohy vyžadujúce znalosť organizácie, programov a postupov vzťahujúcich sa ku každodennej prevádzke kancelárie. Môže riešiť celý rad rôznych situácií a konfliktov súvisiacich s problémami administratívy a riadením

Kód pozície C4B
IFA/JOSS úroveň 7

Celý výrobný priemysel

Sumárne informácie o odmeňovaní pracovnej pozície zhrnuté prehľadne na jednu stranu

Informácia o pridelovaní a obstarávacej cene služobného auta na pozícii

Platové dáta na úrovni regiónov, podľa veľkosti spoločnosti, obratu a pôvodu kapitálu

Štatistiky	Základná mzda (mesačne, eur)		Garantovaná mzda (mesačne, eur)		Cieľová var. zložka (mesačne, eur)		Skutočná var. (mesačne, eur)		Celkový príjem (mesačne, eur)		Celkový príj. vyplatený (mesačne, eur)	
	Celá SR	Sektor	Celá SR	Sektor	Celá SR	Sektor	Celá SR	Sektor	Celá SR	Sektor	Celá SR	Sektor
Priemer	1 116	1 074	1 139	1 114	195	196	188	185	1 299	1 271	1 269	1 254
10. percentil	802	718	810	720	88	91	62	56	941	855	890	860
25. percentil	911	875	951	875	108	106	109	93	1 064	962	1 035	937
Medián	1 094	1 057	1 119	1 074	178	183	175	173	1 255	1 191	1 231	1 197
75. percentil	1 269	1 280	1 297	1 297	254	279	259	261	1 487	1 533	1 473	1 514
90. percentil	1 506	1 530	1 514	1 563	317	300	340	299	1 770	1 845	1 645	1 825
# spoloč./#zamest.	109/184	36/49	109/184	36/49	89/153	28/40	84/128	27/38	109/184	36/49	109/184	36/49

Kategoríe (celá vzorka) (mesačne, eur)	Príjmy podľa počtu zamestnancov				Príjmy podľa ročného obratu			
	<50	51-250	251-1000	1000<	<6,5mil	6,5-16,5mil	16,5-85mil	85mil<
Garantovaná mzda								
25. percentil	824	979	867	1 003	969	966	878	966
Medián	1 025	1 166	997	1 181	1 171	1 074	1 161	1 122
75. percentil	1 244	1 323	1 165	1 410	1 269	1 261	1 312	1 288
# spoloč./#zamest.	9/10	48/54	27/45	25/75	10/11	18/19	34/37	47/117

Náklady na benefity (mesačne, eur)	Celá SR		Sektor	
25. percentil	48		36	
Medián	73		57	
75. percentil	130		82	
# spoloč./#zamest.	49/88		15/26	

Celkový príjem	Celá SR		Sektor	
25. percentil	957	1 078	985	1 159
Medián	1 167	1 254	1 161	1 319
75. percentil	1 265	1 500	1 343	1 655
# spoloč./#zamest.	9/10	48/54	27/45	25/75

Bonusy	Celá SR		Sektor	
Spoloč. platiace bonus	81,7%		77,8%	
# spoloč.	89		28	

Kategoríe (celá vzorka)	Príjmy podľa regiónu				Príjmy podľa pôvodu kapitálu	
	Bratislava	Západ	Stred	Východ	Domáci	Zahraničný
Garantovaná mzda						
25. percentil	1 013	903	828	855	862	987
Medián	1 220	1 085	903	916	1 018	1 161
75. percentil	1 366	1 264	1 245	963	1 236	1 312
# spoloč./#zamest.	67/108	24/32	12/22	14/20	29/63	80/121

Autá	Celá SR		Sektor	
Spoloč. poskytujúce auto	-		-	
# spoloč.	-		-	

Celkový príjem	Celá SR		Sektor	
25. percentil	1 159	1 026	917	957
Medián	1 312	1 228	1 062	1 037
75. percentil	1 530	1 403	1 571	1 174
# spoloč./#zamest.	67/108	24/32	12/22	14/20

Cena auta	Celá SR		Sektor	
25. percentil	-		-	
75. percentil	-		-	
# spoloč./#zamest.	-		-	

PayWell 2017 Slovensko

Štúdia PayWell –výstupy (správa o zam.výhodách a porovnanie benefitov)

Správa o zamestnaneckých výhodách

- Stratégia odmeňovania
- Zamestnanecké výhody
- Služobné autá

Individuálne benefitové porovnanie

Prehľadné porovnanie spoločností voči trhu v najvyhľadávanejších otázkach z oblasti odmeňovania a benefitov.

Hodnotenie náročnosti pracovných pozícií - metodika STRATIFA

Stratifa – história



History of PwC STRATA GmbH/STRATA Unternehmensberatung GmbH:



1980

Foundation of STRATA Unternehmensberatung GmbH in Frankfurt
Start up Partner: Lothar Graf, Dr. Gerd Wendtland, Dr. Ernst Bechinie, Werner Bitz



1999

The STRATA partners sell their shares to PricewaterhouseCoopers Deutsche Revision AG (PwC) in Frankfurt am Main.



2000

PwC owns 100 % of the shares of STRATA Unternehmensberatung GmbH. The company changes its name to STRATA GmbH.



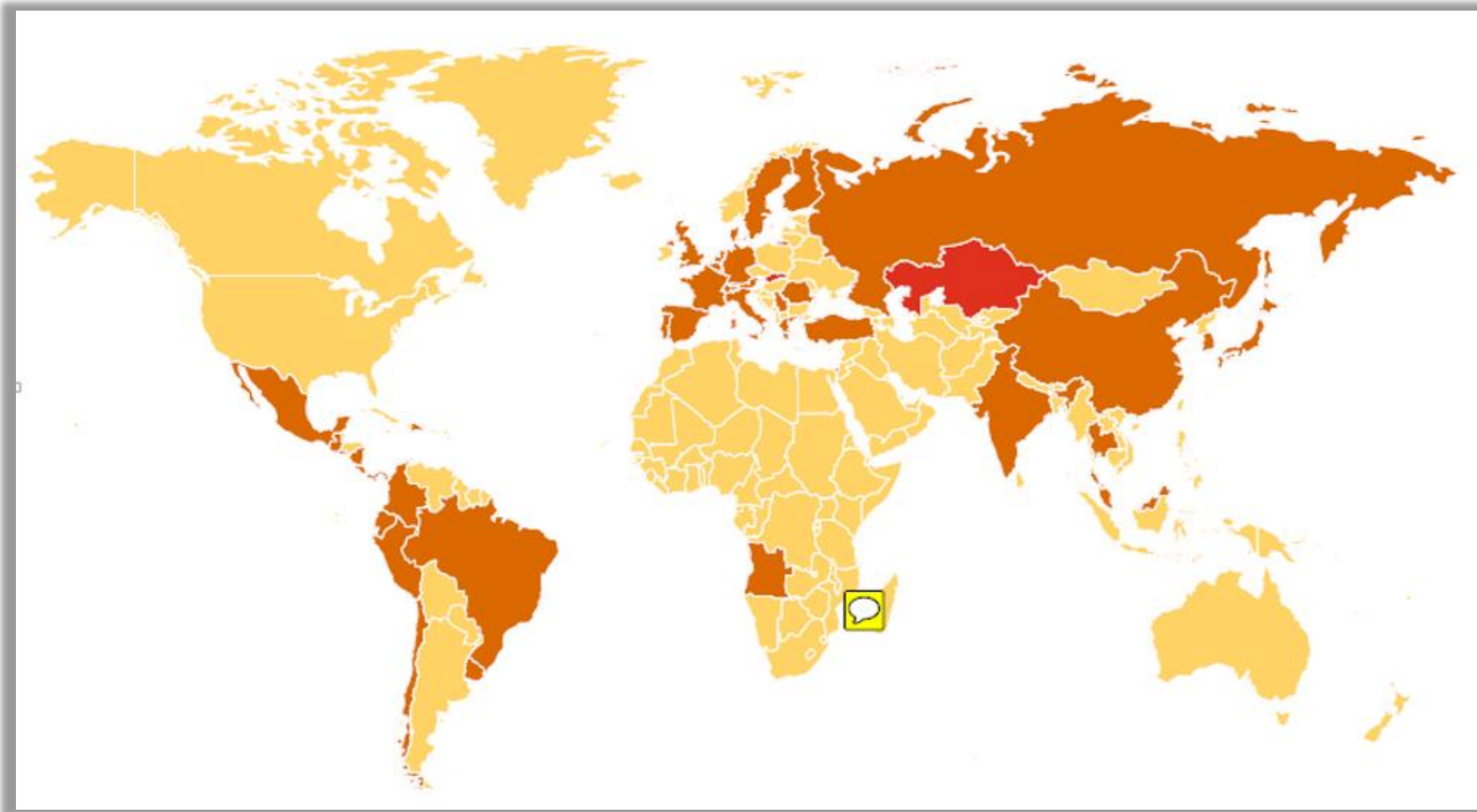
2000

An internationally staffed project was set up to comment on the necessity of a common approach and to identify a method most suitable for the firm which could serve as the global PwC solution. Under the project title "GEM" (Global Evaluation Methodology) the STRATA method was selected as the future PwC solution and approved by PwC's international Management.



Na Slovensku sme upravili názov metodiky na STRATIFA z dôvodu negatívnej konotácie oficiálneho názvu

Stratifa – akreditované krajiny



■ Accredited STRATA
Country

Stratifa – faktory

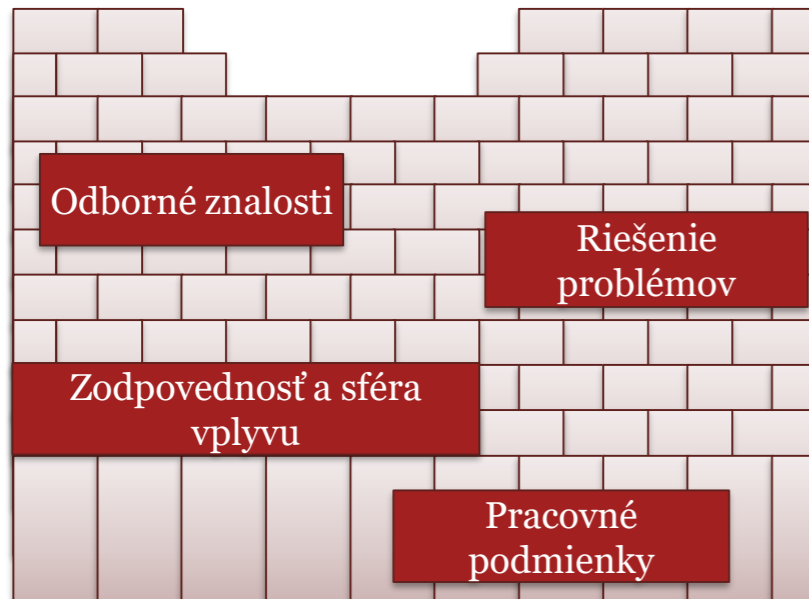


Odborné znalosti	A	Odborné znalosti
	B	Biznis povedomie
	C	Sociálne kompetencie
Riešenie problémov	D	Rozsah myslenia
	E	Úroveň náročnosti
Zodpovednosť a sféra vplyvu	F	Samostatnosť rozhodovania
	G	Sféra vplyvu
	H	Intenzita vplyvu na dosahovanie cieľov
Pracovné podmienky	I	Fyzická náročnosť
	K	Pracovné prostredie

Stratifa – úrovně



Pracovní pozícia	Popis pozície										Body
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	
Job a	12	10	9	11	9	11	7	9	1	1	80
Job b	11	8	7	9	7	9	6	8	1	1	67
Job c	10	5	6	8	5	6	7	5	1	1	54
Job d	7	3	4	7	4	3	2	6	1	1	38



STRATIFA úroveň
J
I
H
G
F
E
D
C
B
A

Stratifa – matica pracovných pozícií



	Divízia: Sieťové služby					
	Úsek: Riadenie distribučnej sústavy					
	Odbor: Dispečing distribúcie elektriny	Odbor: Optimalizácia a prevádzka systémov			Odbor: Manažment sieťových dát	
		Oddelenie: Riadiaca technika	Oddelenie: Plánovanie a optimalizácia prevádzky	Odbor: Optimalizácia a prevádzka systémov	Odbor: Manažment sieťových dát	Oddelenie: Správa geografických a technických dát
J						
I	· Koordinátor - operatívne riadenie distribučnej sústavy	· Aplikačný inžinier - systémy	· Koordinátor - príprava prevádzky distribučnej sústavy · KAM - distribúcia	· Špecialista - optimalizácia a prevádzka systémov	· Špecialista - MSD	
H	· Dispečer - vedúci zmeny		· Metodik - príprava prevádzky distribučnej sústavy · Špecialista - optimalizácia dát · Špecialista - dispečerské systémy	· Špecialista - štandardy kvality	· Špecialista - SAP dáta · Špecialista - NIS · Špecialista - GIS	
G	· Dispečer		· Špecialista - analýza prevádzky distribučnej sústavy · Špecialista - príprava prevádzky distribučnej sústavy			
F	· Dispečer v zácviaku					· Technik - geodet · Technik - GIS
E						
D					· Administrátor - digitálna registratúra technickej dokumentácie	

Referencie v oblasti analýzy a návrhu odmeňovania zamestnancov

**Analýza a hodnotenie náročnosti pracovných pozícií
Automobilový priemysel**

Analýza vybraných pozícií, školenie interných HR zamestnancov PwC STRATIFA hodnotiacu metodológiu.



**Školenie na hodnotenie náročnosti pozícií
Energetika**

Analýza vybraných pozícií, školenie interných HR zamestnancov IFA/JOSS hodnotiacu metodológiu.



**Dizajn odmeňovacieho systému
Výroba**

Analýza súčasného systému odmeňovania vo viacerých závodoch, dizajn jednotného systému základných miezd.



**Dizajn variabilnej zložky
Výroba**

Platový benchmarking jednej z produktových divízií, redizajn celkovej platovej štruktúry a elementov variabilnej zložky.



**Assessment centrum
Výroba**

Individuálne assessment centrum pre vybrané pozície.



**Makroekonomická štúdia
Strojárstvo**

Komplexná ekonomická analýza trhu práce.



**Revízia a dizajn odmeňovacieho systému
Strojárstvo**

Revízia súčasného stavu a dizajn nového odmeňovacieho systému.



**Hodnotenie náročnosti pracovných pozícií a benchmarking
Výroba**

Hodnotenie náročnosti pracovných pozícií a benchmarking s lokálnym trhom.



**Revízia a dizajn odmeňovacieho systému
Automobilový priemysel**

Revízia súčasného stavu a dizajn nového odmeňovacieho systému.



**Implementácia systému ďalšieho vzdelávania
Verejný sektor**

Prieskum trhu slovenských vzdelávacích inštitúcií a ekonomická analýza ďalšieho vzdelávania vo verejnom sektore.



**Organizačný dizajn
Poistovníctvo**

Efektívne nastavenie súvislostí, procesov a spôsobu organizácie práce v rámci regionálneho predstavenstva nákupu v oblasti zdravotnej starostlivosti.



**Štúdia na ubytovanie a transport zamestnancov
Automobilový priemysel**

Štúdia na ubytovanie a transport zameraná na potreby budúcich zamestnancov vo výrobe.



3

Procesný a organizačný audit

Návrh auditu

Ciele realizácie procesného a/alebo organizačného auditu



Optimalizácia správy a fungovania auditovanej organizácie a vylúčenie duplicity činností

Zvýšenie efektivity vykonávaných činností a poskytovaných služieb interne a externe

Úspora finančných a personálnych zdrojov súvisiacich so správou organizácie, pri zachovaní rozsahu a vylepšení kvality súčasných služieb

Predmet auditu



V rámci auditu budeme dbať aj na:

...pochopenie klienta

...zvolenie vhodného postupu

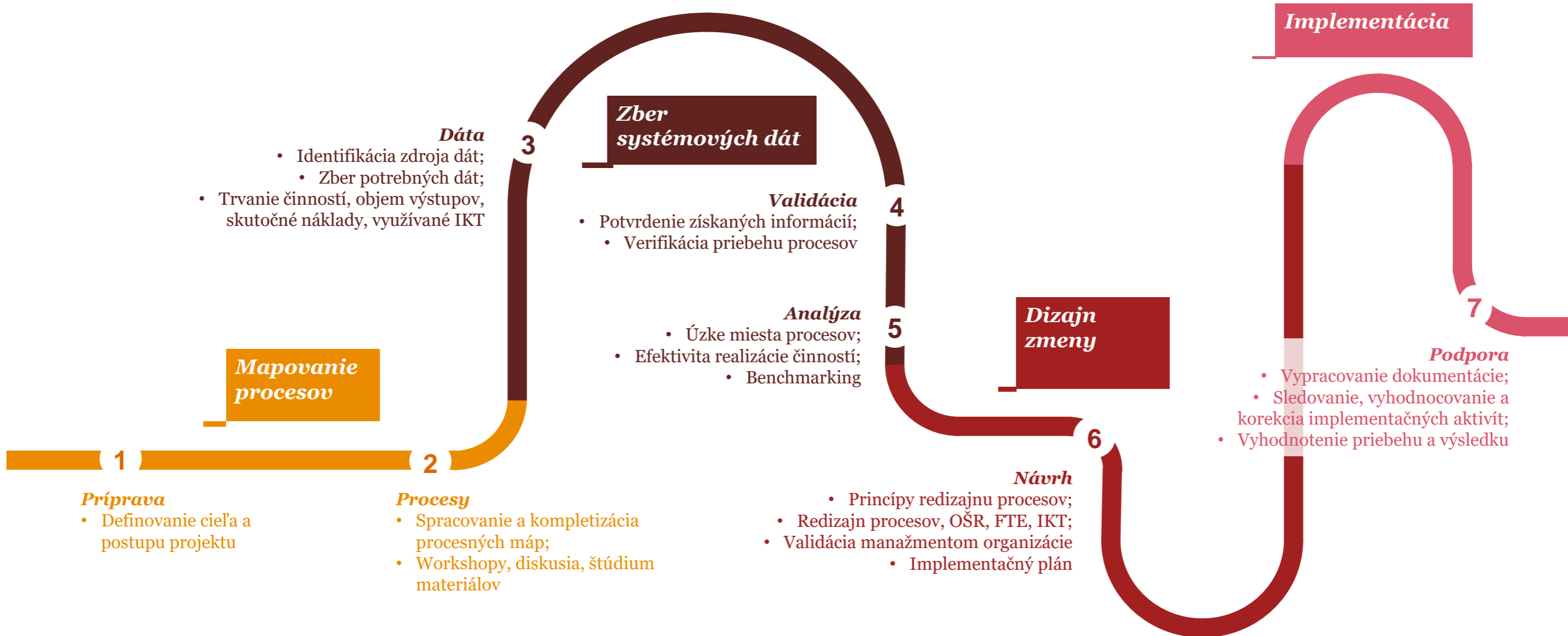
...využitie skúseností

...dodržanie metodiky

...poskytnutie potrebných dát

...vzájomná komunikácia a dôvera

Priebeh auditu



Referencie v oblasti procesno-organizačného auditu

Finančná správa SR

- Konzultačné služby v oblasti:
- procesno-organizačných výkonov,
 - riadenia a zavádzania zmien,
 - programového riadenia,
 - procesov daňovej kontroly.



Finančná správa
Slovenská republika

Ministerstvo vnútra SR

- Analýza kvality riadenia ľudských zdrojov.
Návrhy opatrení v oblasti procesov, kompetencií a systému riadenia organizácií verejnej správy.



MINISTERSTVO
VNÚTRA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Ministerstvo vnútra SR

- Vytvorenie architektúry výkonu procesov VS vo väzbe na životné situácie.
Vytvorenie metodiky optimalizácie procesov verejnej správy.



MINISTERSTVO
VNÚTRA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Ministerstvo vnútra SR

- Analýza súčasného stavu v oblasti procesov, kompetencií a systému riadenia organizácií verejnej správy.
Dizajn a implementácia inovovaných procesov.



MINISTERSTVO
VNÚTRA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Ministerstvo vnútra SR

- Realizovanie merania identifikovaných procesov VS v rámci Biznis architektúry procesov VS vo väzbe na riešenie životných situácií.
Vyhodnotenie optimalizovaných procesov VS
Kontinuálna optimalizácia.



MINISTERSTVO
VNÚTRA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Magistrát hl. mesta SR Bratislava

- Analýza procesov organizačného členenia a návrh zlepšenia zvýšenia výkonnosti kľúčových agend magistrátu.



BRATISLAVA

Svet zdravia, a.s.

- Personálny audit podporných činností:
- zmapovanie súčasného stavu vykonávaných aktivít;
 - identifikácia optimálneho výkonu aktivít;
 - vytvorenie operačného modelu a prispôsobenie OŠ.



SVET ZDRAVIA

Štátny ústav pre kontrolu liečiv

- Analýza súčasného stavu fungovania ŠÚKL.
Návrh budúceho stavu vrátane finančnej a organizačnej analýzy.
Návrh implementačných aktivít.



ŠÚKL
ŠTÁTNY ÚSTAV PRE KONTROLU LIEČIV

Ludmila Guerin

Manager, PwC

Tel.: +421 901 911 854

E-mail: ludmila.guerin@pwc.com

Ján Lenhardt

Manager, PwC Advisory

Tel.: +421 918 666 323

E-mail: jan.lenhardt@pwc.com

The PwC logo is displayed in white text on a dark red rectangular background. The logo consists of a stylized 'P' above the lowercase letters 'w', 'c', and 'o'.

Cieľom tejto publikácie je priniesť čitateľovi iba všeobecné informácie a pomôcť mu získať základný obraz o veciach, o ktoré sa zaujíma, a nie poskytnúť mu profesionálne poradenstvo. Nikto by sa preto nemal riadiť výlučne informáciami, ktoré sú v nej obsiahnuté, ale mal by sa zakaždým opierať o špecifické odborné rady. Nevydávame nijaké prehlásenie resp. záruku (či už explicitnú alebo implicitnú), pokiaľ ide o presnosť či úplnosť informácií uvedených v tejto publikácii, a v rozsahu, v akom to zákon povoľuje, firma PwC a ani jej spoločníci, zamestnanci a zástupcovia neprijímajú ani nepreberajú na seba nijakú povinnosť, zodpovednosť či povinnú starostlivosť za akékoľvek následky voči komukoľvek, kto by konal alebo nekonal podľa informácií uvedených v tejto publikácii ani za akékoľvek rozhodnutia prijaté na jej základe.

© 2018 PricewaterhouseCoopers Advisory, s.r.o. Všetky práva vyhradené. Skratka "PwC" v tomto dokumente predstavuje PricewaterhouseCoopers Advisory, s.r.o. ako spoločnosť v sieti PricewaterhouseCoopers International Limited, pričom každá z firiem v sieti je samostatnou právnickou osobou.