

# Inštitucionálny rozvoj





## 10 Inštitucionálny rozvoj

Základom pre dobré fungovanie NBS je predovšetkým racionálna organizačná štruktúra a z nej vyplývajúce kompetencie, ale v neposlednom rade aj kvalita, znalosti a motivácia jej ľudských zdrojov.

### 10.1 Organizácia a riadenie

V súlade s potrebou zefektívňovania činností banky schválila Banková rada Národnej banky Slovenska v priebehu roku 2005 dve organizačné zmeny.

Dodatkom č. 36 k Organizačnému poriadku Národnej banky Slovenska z 11. februára 2005 sa s účinnosťou od 1. marca zmenila funkčná náplň Oddelenia vzťahov k štátnemu rozpočtu a kapitálového trhu.

Významnejšia zmena bola schválená dodatkom č. 37 k Organizačnému poriadku Národnej banky Slovenska dňa 30. septembra 2005, ktorá priamo reagovala na zákon č. 747/2004 o dohľade nad finančným trhom. V dôsledku tejto organizačnej zmeny sa vytvoril od 1. januára 2006 v banke útvar dohľadu nad finančným trhom, ktorý v súlade so zákonom komplexne pokrýva dohľadacie činnosti v oblasti dohľadu nad bankovníctvom, obchodníkmi s cennými papiermi, kapitálovým trhom, poisťovníctvom a dôchodkovým sporením.

V rámci racionalizácie činností pobočiek bola v decembri prijatá nová koncepcia riadenia pobočiek a expozítúr, ktorá upustila od historicky prekonaného modelu reprezentácie centrálnej banky v troch pôvodných územno-správnych krajoch prostredníctvom pobočiek a v nadväznosti na ich zrušenie profiluje expozitúry primárne a výlučne ako miesta zabezpečujúce hotovostný peňažný obeh a správu zásob peňazí.

V oblasti organizácie a riadenia bol v priebehu decembra schválený audit riadiacich procesov a činností banky. Hlavným cieľom auditu, ktorý bude realizovaný v roku 2006, je posúdiť efektívnosť plnenia úloh centrálnej banky štátu objektivizovaným poznaním

- aktuálneho schváleného stavu organizačného riadenia,
- zosúladenia riadiacich procesov a optimalizácia organizačných a kapacitných požiadaviek.

### 10.2 Ľudské zdroje

#### 10.2.1 Počet zamestnancov

Počet systemizovaných pracovných miest v NBS k 31. decembru 2005 bol 1 216, pritom v evidenčnom stave bolo vykázaných 1 169 zamestnancov, z toho 550 mužov a 619 žien. Počet zamestnancov v priebehu roka 2005 poklesol oproti stavu k 31. decembru 2004 o 71 najmä z dôvodu skončenia pracovného pomeru v dôsledku realizácie organizačnej zmeny schválenej v roku 2004 a z nej vyplývajúceho ukončenia odovzdávania agendy Štátnej pokladnice, ktorá postupne od augusta 2004 preberala od NBS činnosti z oblasti vedenia účtov štátneho rozpočtu.

V priebehu roka bolo uzatvorených 46 nových pracovných pomerov, v súlade s internými predpismi spravidla na dobu určitú jeden rok. Pracovný pomer skončilo spolu 134 zamestnancov. Uvoľňované, resp. novovytvorené pracovné miesta boli v súlade s presadzovaním koncepcie vnútornej mobility prednostne ponúknuté vlastným zamestnancom, až v prípade nezájmu bolo miesto obsadené externým uchádzačom.

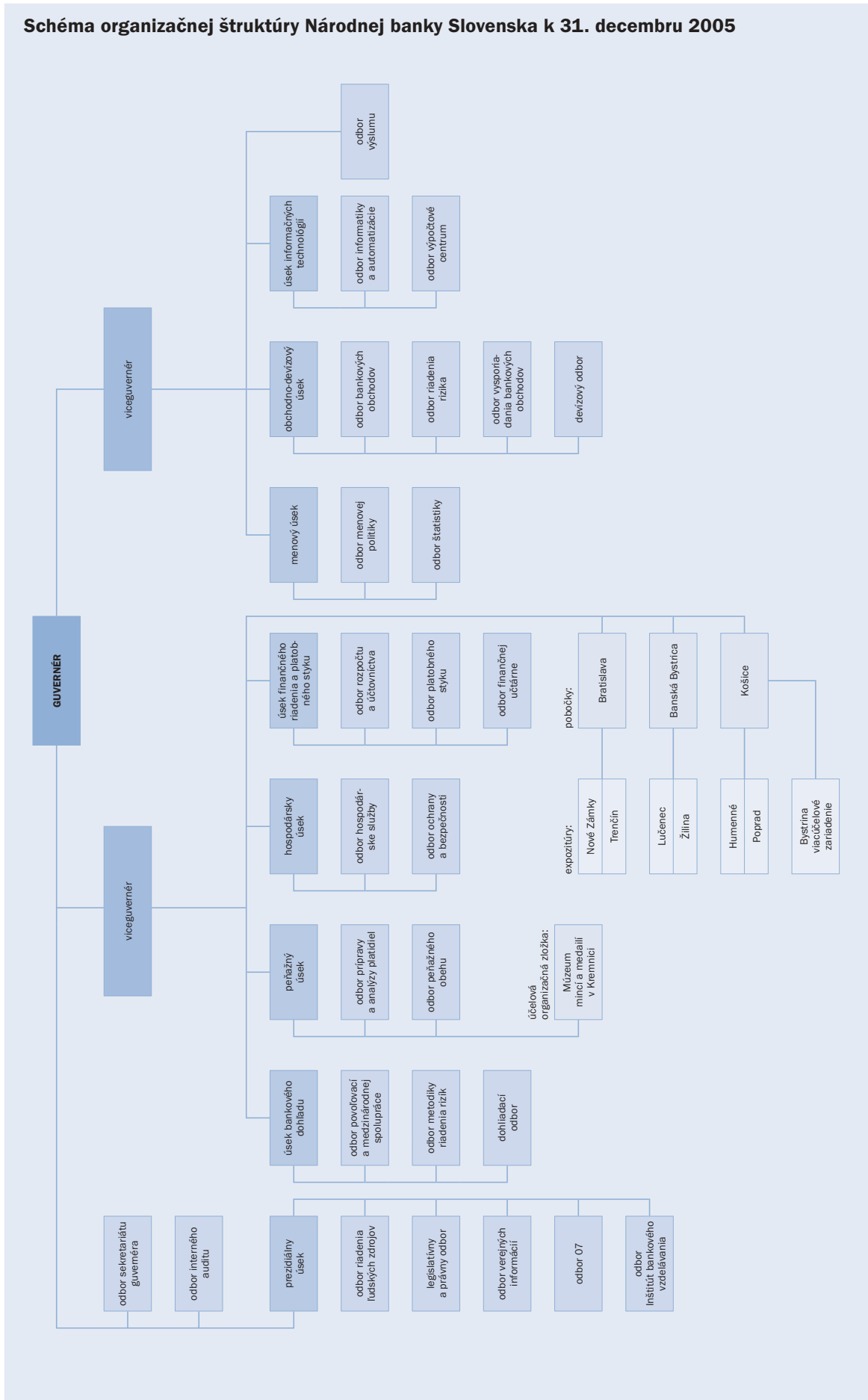
So začlenením Národnej banky Slovenska do Európskeho systému centrálnych bánk spolupracuje NBS v oblasti riadenia ľudských zdrojov s centrálnymi bankami ESCB a s Európskou centrálnou bankou. V rámci spolupráce s centrálnymi bankami ESCB sa odbor riadenia ľudských zdrojov pravidelne zúčastňuje na stretnutiach Konferencie pre ľudské zdroje. Konkretizáciou spolupráce s ECB je pracovné pôsobenie 3 zamestnancov NBS na pozíciách v ECB na základe ESCB/IO kontraktov v roku 2005 po úspešnom absolvovaní výberového konania organizovaného ECB.

#### 10.2.2 Dosiahnutý stupeň vzdelania

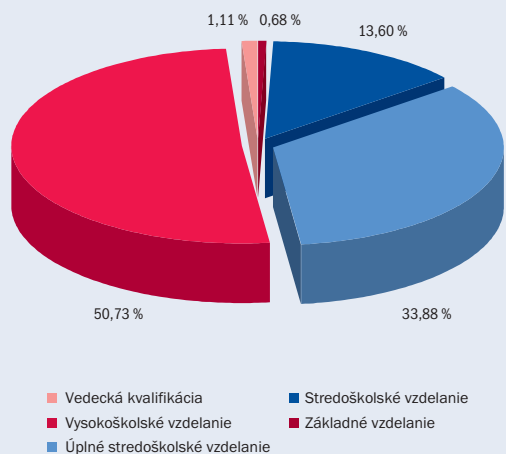
Na celkovom počte zamestnancov NBS predstavoval podiel vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov k 31. decembru 2005 až 52 %, stredoškolsky vzdelaných s maturitou 34 %. Viac ako 13 % zamestnancov dosiahlo stredoškolské vzdelanie bez maturity a 0,7 % zamestnancov malo ukončené len základné vzdelanie.



### Schéma organizačnej štruktúry Národnej banky Slovenska k 31. decembru 2005

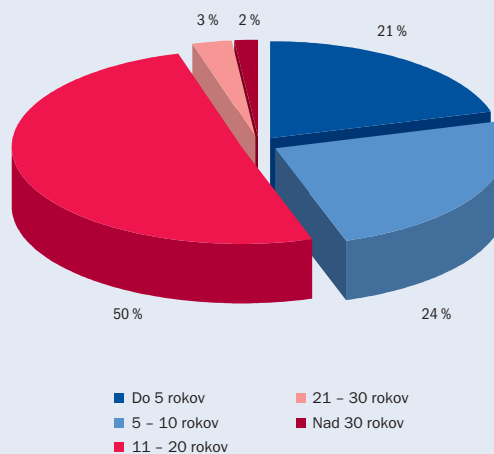


**Graf 63 Štruktúra zamestnancov NBS podľa dosiahnutého vzdelania (%)**



Zdroj: NBS.

**Graf 64 Štruktúra zamestnancov NBS podľa odpracovaných rokov v NBS (%)**



Zdroj: NBS.

### 10.2.3 Štruktúra zamestnancov podľa veku a odpracovaných rokov

Priemerný vek zamestnancov NBS sa v roku 2005 oproti roku 2004 zvýšil zo 41,5 roka na 42,2 roka. Rovnakým pomerom 31,5 % sú zastúpené kategórie zamestnancov 30 – 40-ročných a 40 – 50-ročných (spolu 735 zamestnancov). Podiel mladších ako 30-ročných bol 13 % (155 zamestnancov), nad 50 rokov 24 % (279 zamestnancov).

NBS ako nástupnícka centrálna banka Štátnej banky česko-slovenskej vznikla 1. januára 1993 a v roku 2005 dovŕšila 13 rokov svojej existencie. K 31. decembru 2005 zamestnávala 241 zamestnancov (21 %) s dĺžkou pracovného pomeru v banke do 5 rokov, 285 zamestnancov (24 %) pracovalo v banke 5 až 10 rokov a 590 zamestnancov (viac ako 50 %) odpracovalo v banke 11 až 20 rokov. Viac ako 21 rokov v banke odpracovalo 53 zamestnancov (4,5 %).

### 10.2.4 Podiel mužov a žien

Podiel mužov a žien sa v rokoch 2004 a 2005 začal vyrovnávať výraznejšie, najmä v nadväznosti na zmenu zabezpečovaných činností. K 31. decembru 2005 NBS zamestnávala 550 mužov a 619 žien, čo podielovo predstavuje 47 : 53 oproti podielu 45 : 55 v roku 2004.

V manažérskych pozíciách mala banka v roku 2005 spolu 135 zamestnancov (približne 11,5 % z celkového počtu zamestnancov), z toho 86 mužov a 49 žien, čo podielovo predstavuje 63,7 : 36,3.

### 10.2.5 Odmeňovanie zamestnancov

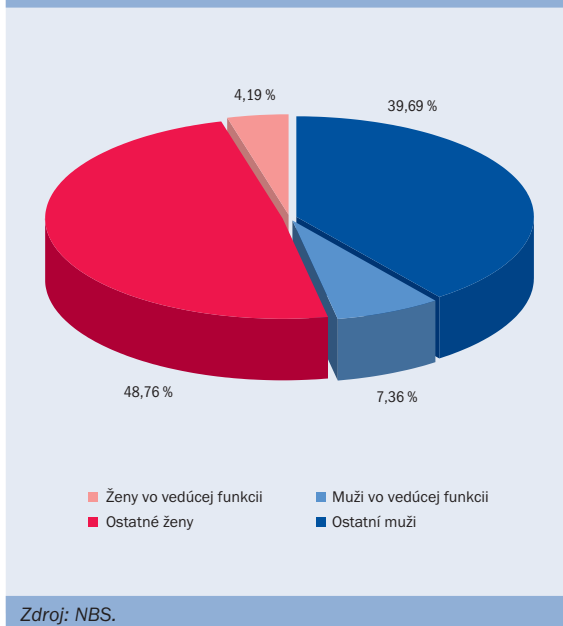
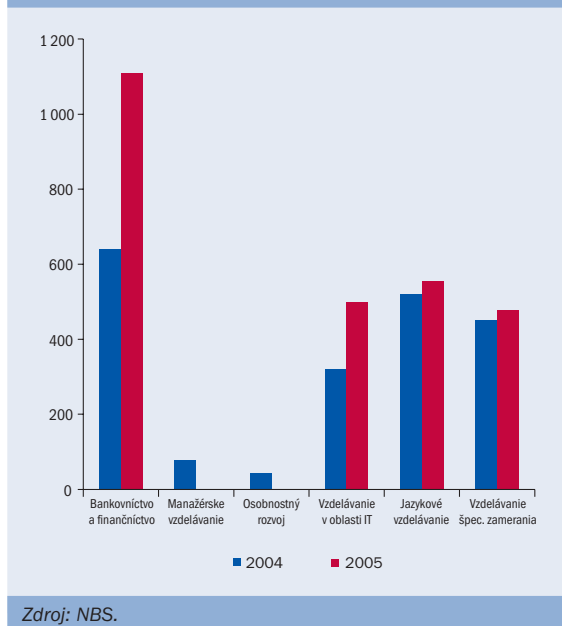
V súlade so Zákonníkom práce využívala NBS vlastný viaczložkový systém odmeňovania s pomerne nízkym podielom základnej mzdy na priemernej mzde.

V roku 2005 boli zamestnancom vyplatené dve mimoriadne mzdy, v štvrtročných intervaloch rozhodla banková rada o vyplatení odmien za výsledky práce. Direktórium NBS schválilo v decembri 2005 s účinnosťou od 1. januára 2006 novelu interného predpisu o odmeňovaní, ktorou sa posilnila základná mzda a odmeňovací systém sa zjednodušil. V nadväznosti na túto skutočnosť schválila Banková rada NBS vyplatenie mzdových prostriedkov naakumulovaných v predchádzajúcich obdobiach formou mimoriadnej ročnej odmeny.

Náklady na zamestnancov (bez odvodov a sociálnych nákladov) dosiahli v roku 2005 výšku 547 541 tis. Sk, z toho mzdové náklady 544 585 tis. Sk, náhrady za pracovnú pohotovosť 1 624 tis. Sk a ostatné osobné náklady 1 332 tis. Sk. Priemerná mzda v banke dosiahla hodnotu 38 528 Sk s indexom 104,9 oproti roku 2004.

Odvody zákonného poistného za rok 2005 dosiahli 156 536 tis. Sk.

Zo sociálnych nákladov bolo v roku 2005 v dôsledku organizačných zmien vyplatené odstupné vo výške 14 642 tis. Sk, odchodné pri skončení pracovného pomeru a odchode do dôchodku vo výške 5 136 tis. Sk. V rámci realizácie sociálnej politiky prispela NBS zamestnancom v priebehu roka na doplnkové dôchod-

**Graf 65 Štruktúra zamestnancov NBS podľa dosiahnutej funkcie (%)**

**Graf 66 Vzdelávanie pre zamestnancov NBS (počet účastníkov)**


kové poistenie a dôchodkové pripoistenie sumou vo výške 7 281 tis. Sk.

### 10.3 Vzdelávanie

Vzdelávanie je dôležitou činnosťou organizácie, umožňuje odborný a osobnostný rast jej zamestnancov, a tým zvyšuje jej kvalitu a hodnotu. Vzdelávacie činnosti v rámci NBS komplexne zabezpečuje odbor Inštitút bankového vzdelávania, ktorý uskutočňuje a zabezpečuje vzdelávacie podujatia pre zamestnancov NBS, ale aj pre zamestnancov bankového sektora a iných finančných inštitúcií v súlade s medzinárodnou normou systému manažérstva kvality ISO 9001:2000, podľa ktorej je certifikovaný.

Popri prezenčných formách vzdelávacích podujatí sa realizovali aj dištančné formy štúdia, ktoré sú akreditované Ministerstvom školstva SR a absolventi tak získavajú osvedčenia s celoštátnou platnosťou, a tiež dištančné štúdium Bankovníctvo v EÚ akreditované EBTN (European Bank Trainig Network), absolventi ktorého získavajú certifikát platný v celoeurópskom meradle – FFCB (European Foundation Certificate in Banking). Tento certifikát v roku 2005 získalo prvých 19 úspešných absolventov.

#### 10.3.1 Vzdelávanie zamestnancov NBS

Vzdelávanie zamestnancov NBS sa v roku 2005 prioritne zameriavalo na podporu efektívneho výkonu ich práce vrátane úloh vyplývajúcich z riadneho členstva NBS v Európskom systéme centrálnych bánk (ESCB)

a prípravy na vstup do Eurosystemu a plánované zavedenie eura v SR.

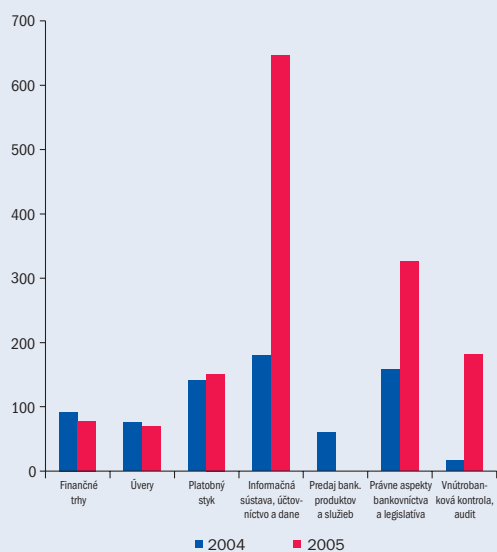
V roku 2005 sa uskutočnilo 513 vzdelávacích podujatí, na ktorých sa zúčastnilo 2 639 zamestnancov NBS. Porovnanie počtu účastníkov z radov zamestnancov NBS na vzdelávacích podujatiach podľa jednotlivých tematických okruhov za rok 2004 a 2005 uvádza graf 66.

Ťažiskovými oblasťami v roku 2005 boli odborné vzdelávanie v problematike bankovníctva a finančníctva, informačných technológií, vzdelávanie špecifického zamerania a jazykové vzdelávanie, čo je pokračovaním trendu z predchádzajúcich rokov. Vzhľadom na priority vzdelávania v odbornej oblasti sa prejavil útlm vzdelávacích aktivít v oblastiach manažérského vzdelávania a osobnostného rozvoja.

Vzdelávanie s aktuálnou problematikou bankovníctva a finančníctva sa zameriava na rozširovanie odborných vedomostí a spôsobilostí zamestnancov NBS za účelom skvalitnenia a zefektívnenia ich pracovného výkonu s cieľom úspešného uplatnenia sa v európskom priestore a presadzovania záujmov NBS v ESCB.

Pre ďalšie odborné vzdelávanie zamestnancov NBS sú veľkým prínosom vzdelávacie podujatia organizované národnými centrálnymi bankami ESCB a ďalšími zahraničnými inštitúciami, ktoré umožňujú účasť zamestnancom NBS. V roku 2005 sa najviac zamestnancov NBS zúčastnilo na vysoko odborných špecializovaných podujatiach organizovaných Medzinárodným menovým fondom a Inštitútom MMF a na podujatiach

**Graf 67 Vzdelávanie pre pracovníkov finančných inštitúcií (počet účastníkov)**



Zdroj: NBS.

organizovaných predovšetkým Deutsche Bundesbank a Oesterreichische Nationalbank. Zamestnanci NBS mali možnosť zúčastniť sa tiež na seminároch organizovaných v rámci spoločného vzdelávacieho programu Common ESCB Training a tzv. open seminárov.

Rovnako ako v roku 2004, aj v roku 2005 pretrvával značný záujem o problematiku bankového účtovníctva a medzinárodné účtovné štandardy IAS/IFRS, ku ktorým sa uskutočnil cyklus 9 seminárov.

Pre nových zamestnancov NBS sa organizuje kurz Minimum zamestnanca NBS. V súvislosti so začlenením ÚFT do NBS sa uskutočnili tieto kurzy špeciálne pre zamestnancov ÚFT.

Súčasťou tejto kategórie podujatí je aj eurointegračné vzdelávanie, ktorého cieľom je zvýšiť odbornú informovanosť o aktuálnom stave spolupráce NBS s ECB a ESCB a o aktuálnom vývoji v EÚ. V roku 2005 sa mimoriadna pozornosť venovala aj vzdelávaniu zamestnancov v súvislosti s Národným plánom zavedenia eura v SR.

Ďalšou ťažiskovou oblasťou bolo, rovnako ako v predchádzajúcich rokoch, jazykové vzdelávanie, ktoré umožňuje vytvoriť podmienky, aby si zamestnanci NBS osvojili cudzí jazyk na úrovni potrebnej pre dôstojnú reprezentáciu NBS, kvalitné plnenie úloh, ktoré súvisia s integráciou SR do EÚ a NBS do ESCB, ako i s rozširujúcou sa spoluprácou s inými zahraničnými centrálnymi bankami a finančnými inštitúciami. Vzdelávanie v tejto oblasti sa orientuje najmä na anglický jazyk, v menšej miere tiež na iné cudzie jazyky (nemčina, francúzština, španielčina a ruština).

Dôvodmi pre nárast rozsahu vzdelávania v oblasti informačných technológií sú neustále napredovanie vývoja v tejto oblasti a následné inovácie informačného systému v NBS, ktoré vyžadujú rozvíjať a zdokonaľovať už nadobudnuté vedomosti a zručnosti zamestnancov.

NBS podporuje aj zamestnancov, ktorí si zvyšujú, prípadne rozširujú kvalifikáciu formou diaľkového štúdia na vysokých školách a certifikovaných vzdelávacích programov.

Okrem vzdelávania vlastných zamestnancov umožňuje NBS vykonať odbornú prax študentom vysokých a stredných škôl ekonomického zamerania (v roku 2005 spolu 16 vysokoškolákov a 22 stredoškolákov).

### 10.3.2 Vzdelávanie zamestnancov komerčných bánk a iných finančných inštitúcií

V roku 2005 NBS pripravila 109 vzdelávacích podujatí, na ktorých sa zúčastnilo 1 857 zamestnancov bánk a ostatných finančných inštitúcií.

Rozsah a konkrétne zameranie tohto vzdelávania zodpovedá aktuálnemu spektru potrieb bánk, ako vyplynuli z pravidelne uskutočňovaných prieskumov a z komunikácie s útvarmi ľudských zdrojov a vzdelávania.

Na základe toho bolo vzdelávanie rozdelené na tieto kategórie: základné kurzy, vzdelávanie pre bankových špecialistov, vzdelávanie pre manažérov, eurointegrácia, osobnostný rozvoj, jazykové vzdelávanie.

Ťažiskovou kategóriou sú už dlhodobo vzdelávacie podujatia pre bankových špecialistov. Porovnanie počtu účastníkov v tejto kategórii za roky 2004 a 2005 v rozčlenení na podkategórie podľa predmetnej problematiky uvádza graf 67.

V porovnaní s rokom 2004 výrazne vzrástol záujem o vzdelávacie podujatia zamerané na problematiku informačnej sústavy, účtovníctva a daní a oblasť vnútrobankovej kontroly a auditu. Naďalej pretrvával zvýšený záujem o právne aspekty bankovníctva a legislatívu. Zvýšenie záujmu o uvedenú problematiku ovplyvnili hlavne zmeny v oblasti legislatívy a účtovníctva.

### 10.3.3 Interní lektori

Na príprave a realizácii vzdelávacích podujatí sa aktívne podieľali interní lektori – zamestnanci NBS. Čoraz viac sa experti NBS zapájajú aj do lektorských aktivít v rámci zahraničnej technickej spolupráce a do poskytovania zahraničnej technickej pomoci, kde sa prezentujú na vysokej odbornej úrovni.



V roku 2005 sa uskutočnilo celkovo 159 lektorských vystúpení, na ktorých sa lektorsky podieľalo 67 zamestnancov NBS. Oproti roku 2004 ide o výrazný nárast rozsahu lektorskej činnosti zamestnancov NBS a tento pozitívny trend sa očakáva aj v ďalšom období.