

# Inštitucionálny rozvoj





# 11 Inštitucionálny rozvoj

Základným predpokladom kvalitného plnenia úloh vyplývajúcich zo zákona o Národnej banke Slovenska je kvalitný a efektívne fungujúci vnútorný systém riadenia procesov. Jeho základnými podmienkami sú najmä optimálna organizačná štruktúra, vysoká úroveň riadiacich procesov a profesionálne riadenie ľudských zdrojov.

## 11.1 Organizácia a riadenie

V súlade s deklarovateľnými východiskami inštitucionálneho rozvoja Národnej banky Slovenska sa v priebehu roka 2006 uskutočnili dve významné organizačné zmeny.

S účinnosťou od 1. januára 2006 sa do Národnej banky Slovenska integroval Úrad pre finančný trh. V dôsledku tejto zmeny sa NBS stala výhradnou inštitúciou zabezpečujúcou povolovalacie a dohliadacie procesy a činnosti v rámci celého domáceho finančného trhu.

S účinnosťou od 1. júla 2006 schválila Banková rada NBS organizačnú zmenu, ktorá znamenala zavŕšenie procesu transformácie systému riadenia pobočiek. V jej dôsledku sa zrušili pobočky v Bratislave, Banskej Bystrici a Košiciach a následne sa transformovali na exozitúry bez ďalšieho vnútorného členenia. Dovtedy pobočkami vykonávané činnosti v oblasti devízového dohľadu, hospodársko-správnej, personálnej a mzdovej oblasti boli začlenené do organizačných útvarov ústredia NBS.

V súlade s potrebou pripravenosti NBS na vstup do eurozóny a s tým súvisiacimi zvýšenými nárokmi na kvalitu a efektivitu vnútorných procesov a činností, ako aj v súlade s oficiálne deklarovateľným zámerom byť modernou európskou centrálnou bankou, bol v NBS v priebehu roka 2006 vykonaný audit riadiacich procesov a činností. Audit bol vykonaný na základe zmluvy uzatvorenej medzi Národnou bankou Slovenska a spoločnosťou Deloitte Advisory, s. r. o., ktorá vyhrala verejnú súťaž.

Hlavným cieľom auditu bolo posúdenie efektivity organizačného riadenia, ako aj efektivity zosúladenia riadiacich procesov a optimalizácie organizačných a kapacitných požiadaviek. V nadväznosti na závere auditu bol 20. decembra 2006 schválený nový

Organizačný poriadok Národnej banky Slovenska s účinnosťou od 1. februára 2007, ktorý znamenal nové organizačné usporiadanie Národnej banky Slovenska. V dôsledku tejto organizačnej zmeny bola zrušená riadiaca úroveň vrchných riaditeľov, znížený počet útvarov, a s tým prepojené zefektívnenie výkonu riadenia NBS, ako i zjednotenie dohľadu nad domácim finančným trhom.

### Banková rada Národnej banky Slovenska

Najvyšším riadiacim orgánom Národnej banky Slovenska je Banková rada Národnej banky Slovenska. Jej pôsobnosť je ustanovená zákonom o NBS, osobitnými zákonmi, inými všeobecne záväznými predpismi a Organizačným poriadkom NBS.

V priebehu roka 2006 zaznamenala Banková rada NBS niekoľko personálnych zmien. V januári 2006 boli vymenovaní noví členovia Bankovej rady NBS Doc. Ing. Jozef Makúch, PhD., Ing. Slavomír Šťastný, PhD., MBA a Mgr. Ľudovít Ódor. Dňa 27. marca 2006 skončilo funkčné obdobie člena Bankovej rady NBS viceguvernerke NBS Ing. Elene Kohútikovej, CSc. a 30. novembra 2006 RNDr. Karolovi Mrvovi vrchnému riaditeľovi obchodno-devízového úseku, ktorému bolo členstvo v Bankovej rade NBS obnovené 10. januára 2007. V priebehu roka 2006 (k 28. februáru) odišiel z Bankovej rady NBS aj Doc. JUDr. Ladislav Balko, PhD.

## 11.2 Ľudské zdroje

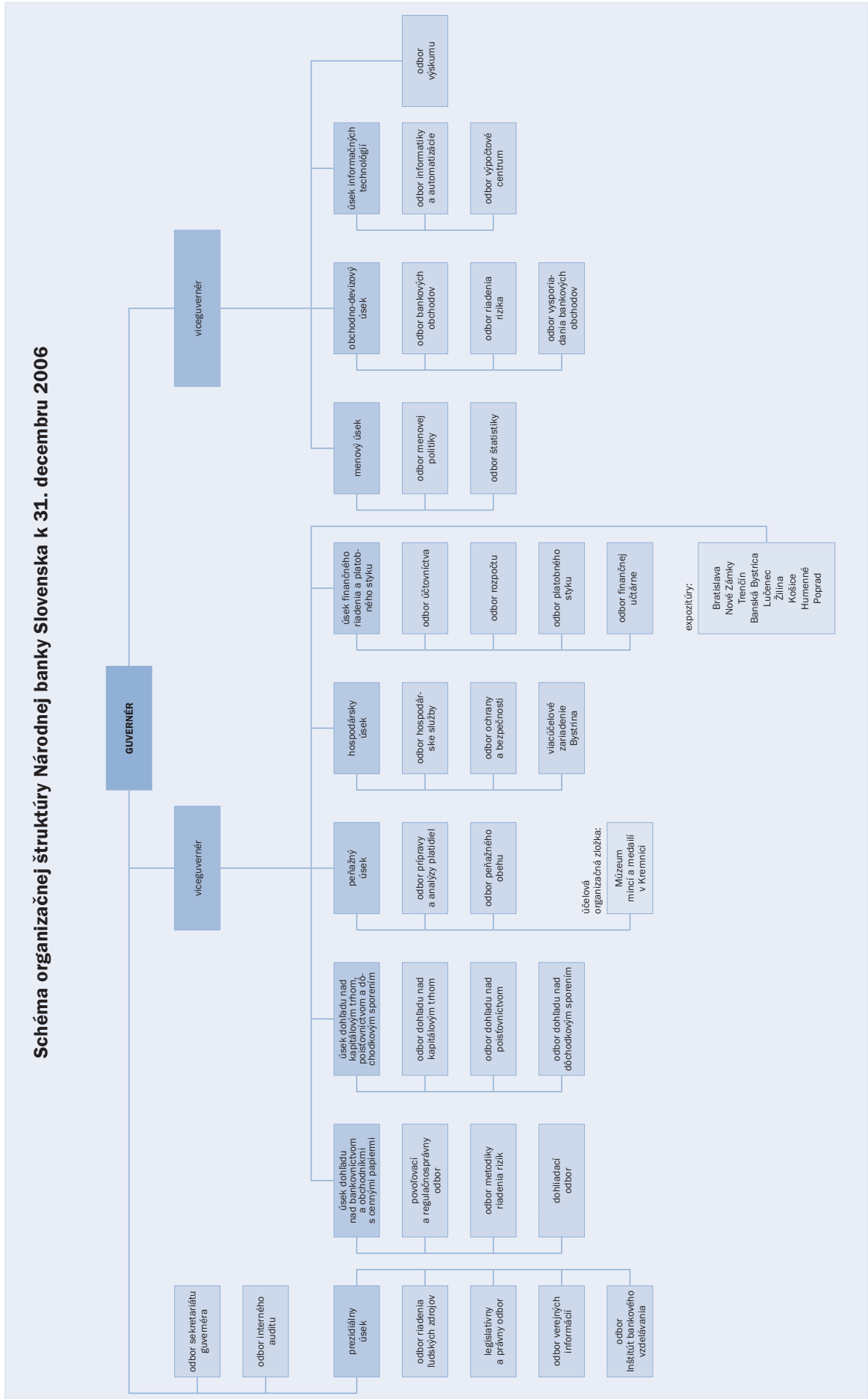
### 11.2.1 Personálne zabezpečenie

K 31. decembru 2006 bol počet systemizovaných pracovných miest v NBS 1 221, čo oproti roku 2005 predstavuje nárast o 0,4 %. V evidenčnom stave bolo k tomu istému dátumu 1 174 zamestnancov, čo predstavuje oproti predchádzajúcemu roku tiež nárast o 0,4 %.

V priebehu roka 2006 uzatvorila NBS pracovnú zmluvu so 74 zamestnancami. Noví zamestnanci boli prijatí do pracovného pomeru na základe externého výberového konania, vyhláseného v súlade



Schéma organizačnej štruktúry Národnej banky Slovenska k 31. decembru 2006





### Členovia Bankovej rady NBS<sup>22</sup>

*Prvý rad zľava:* Milena Koreňová – vrchná riaditeľka úseku finančného riadenia a platobného styku

Ivan Šramko – guvernér

Martin Barto – viceguvernér

*Druhý rad zľava:* Ľudovít Ódor – člen Bankovej rady NBS

Slavomír Šťastný – člen Bankovej rady NBS

Jozef Makúch – člen Bankovej rady NBS

Peter Ševčovic – vrchný riaditeľ menového úseku

Karol Mrva – vrchný riaditeľ obchodno-devízového úseku

s internými predpismi, až po neúspešnom internom výberovom konaní.

Počas roka skončila NBS pracovný pomer so 167 zamestnancami. Najväčšiu skupinu, 79 zamestnancov, tvorili zamestnanci, s ktorými bol skončený pracovný pomer z dôvodu organizačnej zmeny.

V intenciách spolupráce medzi národnými centrálnymi bankami ESCB a ECB v oblasti ľudských zdrojov sa už niekoľko rokov realizuje externá mobilita bankových expertov z centrálnych bánk. Túto možnosť využili v roku 2006 dvaja zamestnanci NBS, ktorí po úspešnom absolvovaní výberového konania pôsobili v ECB.

### 11.2.2 Personálny vývoj

Personálny vývoj sa v roku 2006 prejavil aj v zmene štruktúry zamestnancov.

O takmer 15 % sa zvýšil počet mladých zamestnancov do 30 rokov. Počet zamestnancov od 31 do 40 rokov

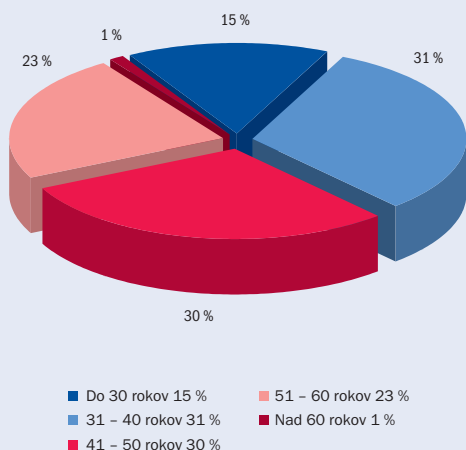
zostal bez zmeny. Naopak, minuloročný zvýšený pohyb zamestnancov spôsobený komplexnou organizačnou zmenou znamenal zníženie počtu zamestnancov vo vekovej kategórii od 41 do 60 rokov.

So zmenenou vekovou štruktúrou zamestnancov korešponduje aj zmena štruktúry zamestnancov z hľadiska dĺžky praxe v NBS. Oproti roku 2005 sa zvýšil počet zamestnancov s dĺžkou praxe v NBS do 5 rokov o viac ako 8 % a výrazne sa znížil počet zamestnancov s dĺžkou praxe v NBS od 21 do 30 rokov (o 34,3 %) a nad 30 rokov (o 17 %).

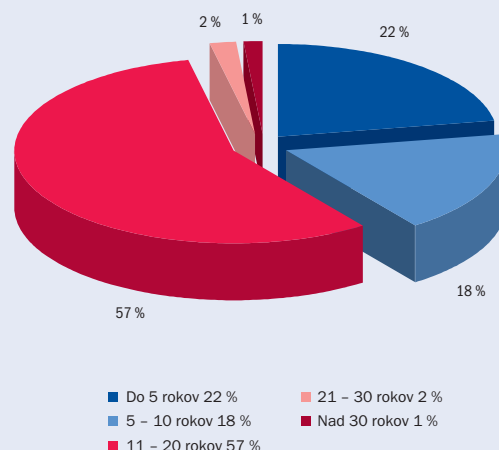
S pomerne vysokým počtom zamestnancov, ktorí dobrovoľne rozviazali pracovný pomer s NBS v priebehu roka 2006 súvisí aj zníženie počtu zamestnancov (o 27 %) s dĺžkou praxe v NBS od 5 do 10 rokov.

Positívnym trendom personálneho vývoja v NBS je nárast počtu zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním. Jeho podiel na celkovom počte zamestnancov bol v roku 2006 55 %, čo predstavuje nárast oproti roku 2005 takmer o 9 %.

<sup>22</sup> K 30. novembru 2006.

**Graf 89 Štruktúra zamestnancov NBS podľa veku**

Zdroj: NBS.

**Graf 90 Štruktúra zamestnancov NBS podľa odpracovaných rokov v NBS**

Zdroj: NBS.

V dôsledku organizačných zmien zrealizovaných v roku 2006 sa počet riadiacich zamestnancov oproti predchádzajúcemu roku znížil o 4,5 %.

Trend vyrovnávania podielu mužov a žien, ktorý sa začal výraznejšie prejavovať v rokoch 2004 a 2005, pokračoval aj v roku 2006.

### 11.2.3 Odmeňovanie zamestnancov

NBS uplatňuje, v súlade so Zákonníkom práce, vlastný systém odmeňovania. Jeho zásady a postupy upravuje interný pracovný predpis NBS č. 20/2002 o odmeňovaní zamestnancov NBS v znení neskorších predpisov.

Priemerná mzda v banke dosiahla hodnotu 40 275 Sk a index oproti roku 2005 bol 104,5. Odvody zákonného poistného za rok 2006 dosiahli výšku 174 147 tis. Sk.

### 11.2.4 Sociálne náklady

Zo sociálnych nákladov bolo v roku 2006 v dôsledku organizačných zmien vyplatené odstupné vrátane kompenzačného zabezpečenia vo výške 63 602 tis. Sk. Odchodné vrátane kompenzácií pri skončení pracovného pomeru a odchode do starobného dôchodku bolo vyplatené vo výške 5 060 tis. Sk.

V rámci realizácie sociálnej politiky predstavovali príspevky NBS zamestnancom na doplnkové dôchodkové sporenie a dôchodkové pripoistenie v priebehu roka 2006 sumu 10 281 tis. Sk.

## 11.3 Vzdelávanie

Vstupom do Európskej únie a prijatím Lisabonskej stratégie nastúpila Slovenská republika cestu ku konkurencieschopnej vedomostnej spoločnosti a ekonomike. NBS v súlade s touto stratégiou pokladá vzdelávanie za jeden z najvýznamnejších faktorov odborného a osobného rastu svojich zamestnancov, a tým aj zvyšovania kvality ich práce. Vzdelávacie činnosti v NBS zabezpečuje odbor Inštitút bankového vzdelávania (IBV), a to pre zamestnancov NBS, ako aj pre zamestnancov bankového sektora a iných finančných inštitúcií. IBV má zavedený systém manažérstva kvality podľa medzinárodnej normy ISO 9001:2000 a je certifikovaný v súlade s touto normou.

Vo vzdelávaní prevažujú prezenčné formy, v menšom rozsahu sa realizuje aj dištančné vzdelávanie. K najzaujímavejším projektom dištančného vzdelávania patrí Prípravný kurz na European Foundation Certificate in Banking (EFCB), ktorý IBV realizuje už od roku 2005, a to ako jediná vzdelávacia ustanovizeň na Slovensku akreditovaná Európskou asociáciou inštitúcií bankového vzdelávania – EBTN. IBV je tak oprávnený realizovať skúšky a udeľovať absolventom certifikáty EFCB platné na európskej úrovni.

### 11.3.1 Vzdelávanie zamestnancov NBS

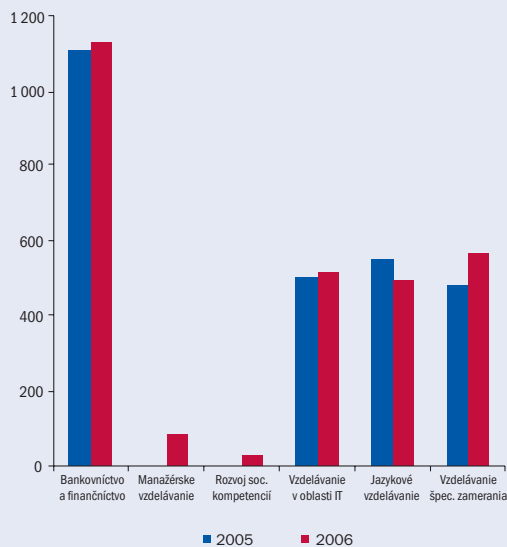
V roku 2006 sa zamestnanci NBS zúčastnili na 576 vzdelávacích podujatiach. Vzdelávania sa zúčastnilo 2 803 zamestnancov NBS. V porovnaní s rokom 2005 prišlo k nárastu počtu účastníkov pri súčasnom poklese vyučovacích hodín v dôsledku orientácie na

**Graf 91 Štruktúra zamestnancov NBS podľa dosiahnutého vzdelania (%)**



Zdroj: NBS.

**Graf 92 Vzdelávanie pre zamestnancov NBS (počet účastníkov)**



Zdroj: NBS.

časovo kratšie vzdelávacie podujatia. Podiel nákladov vynaložených na vzdelávanie k vyplateným mzdovým nákladom oproti roku 2005 mierne vzrástol a dosiahol hodnotu 3,42 %. V roku 2006 využili zamestnanci NBS na vzdelávanie 2,7 % z celkového využiteľného fondu pracovného času.

Ťažiskovou oblasťou vzdelávania zamestnancov NBS v roku 2006 bolo odborné vzdelávanie v problematike bankovníctva a finančníctva. K ďalším dôležitým oblastiam patrili vzdelávanie špecifického zamerania, jazykové vzdelávanie a vzdelávanie v oblasti informačných technológií. Počty účastníkov v jednotlivých kategóriách vzdelávania v porovnaní s rokom 2005 znázorňuje graf 92.

Odborné vzdelávanie v kategórii bankovníctvo a finančníctvo sa orientovalo na problematiku, ktorá priamo súvisí s plnením úloh vyplývajúcich z riadneho členstva NBS v Európskom systéme centrálnych bánk (ESCB), pripravovaný vstup do Eurosystemu a plánované zavedenie eura v SR, ako aj na posilnenie európskej dimenzie činnosti NBS. NBS dlhodobo využíva najmä ponuky takých inštitúcií, akými sú MMF, Inštitút finančnej stability pri BIS v Bazileji, ako aj národných centrálnych bánk krajín EÚ a iných krajín (USA, Švajčiarsko), na odborné špecializované vzdelávacie podujatia organizované v rámci zahraničnej technickej spolupráce a poskytované bezodplatne. V roku 2006 sa 183 zamestnancov NBS zúčastnilo na 155 takýchto vzdelávacích podujatiach v zahraničí.

Zamestnanci NBS využívali v roku 2006 aj tzv. otvorené semináre organizované jednotlivými centrálnymi

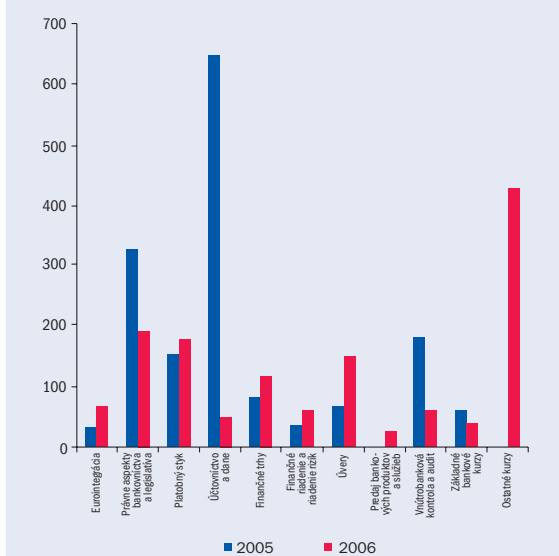
bankami ESCB. Jedným z najzaujímavejších bol cyklus seminárov organizovaných spoločne nemeckou a rakúskou centrálnou bankou k problematike Novej bazilejskej dohody o kapitáli so zameraním na riadenie rizika.

IBV pokračoval aj v roku 2006 v organizovaní vzdelávania pre novoprijatých zamestnancov, ktorým bol určený kurz Minimum zamestnanca NBS. Pripravil tiež nový cyklus seminárov Prierez činnosťami NBS a pokračoval v tzv. eurointegračnom vzdelávaní, najmä krátkymi pol- až jednodňovými seminármi na aktuálne témy. Oproti roku 2005 prišlo k nárastu v manažérskom vzdelávaní a zároveň k miernemu poklesu v jazykovom vzdelávaní.

NBS podporuje aj zamestnancov, ktorí si zvyšujú, prípadne prehĺbujú kvalifikáciu formou externého štúdia na vysokých školách a certifikovaných vzdelávacích programov. Okrem vzdelávania vlastných zamestnancov umožnila NBS vykonať preddiplomovú prax 13 študentom vysokých škôl a odbornú prax 32 študentom stredných škôl ekonomického zamerania.

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

Inštitút bankového vzdelávania v roku 2006 pripravil a uskutočnil 121 vzdelávacích podujatí, na ktorých sa zúčastnilo 1 589 zamestnancov bánk a ostatných finančných inštitúcií. Štruktúra a obsahové zameranie vzdelávacích podujatí vychádzali zo vzdelávacích potrieb cieľových skupín, predovšetkým bánk.

**Graf 93 Vzdelávanie pre pracovníkov finančných inštitúcií (počet účastníkov)**

Zdroj: NBS.

Ťažiskovú časť programu IBV predstavovali vzdelávacie podujatia k aktuálnej odbornej problematike bankovníctva a finančníctva. Počty účastníkov v jednotlivých kategóriách vzdelávania v porovnaní s rokom 2005 znázorňuje graf 93. V počtoch sa odráža aktuálnosť problematiky pre potreby praxe.

Najväčší záujem v roku 2006 bol o vzdelávacie podujatia zaradené v kategórii „ostatné“. Išlo hlavne o bezplatné zaškolenie subjektov finančného trhu na

aplikačný programový systém zberu, spracovania a vykazovania štatistických údajov v súvislosti s rozšírením okruhu subjektov, nad ktorými NBS vykonáva dohľad od 1. januára 2006. Záujem o ostatné kategórie vzdelávania je pomerne stabilný.

Vzdelávacie podujatia sa najčastejšie realizovali formou seminárov interaktívneho a praktického typu, počas ktorých lektori používali najmä participatívne vyučovacie metódy umožňujúce aktívne zapojenie sa účastníkov do vzdelávacieho procesu a nadobudnutie, resp. rozvoj praktických vedomostí a zručností. Priemerná dĺžka trvania podujatia bola 1,5 dňa, čo svedčí o skracovaní dĺžky trvania vzdelávacích podujatí v súlade s celosvetovým trendom.

### 11.3.3 Interní lektori

Na príprave a realizácii vzdelávacích podujatí sa aktívne podieľali interní lektori – zamestnanci NBS, ktorí si popri svojej náročnej práci našli čas a ochotu podeliť sa so svojimi odbornými vedomosťami a skúsenosťami so svojimi kolegami z NBS i komerčných bánk a iných finančných inštitúcií.

Experti NBS sa 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 2006 sa uskutočnilo spolu 153 lektorských vystúpení, na ktorých sa podieľalo 83 zamestnancov NBS.