

# VÝVOJ ZAMESTNANOSTI V BANKOVOM SEKTORE NA SLOVENSKU

Silvia Megyesiová – Anna Rozkošová

---

## Abstrakt

Predložený článok sa venuje stavu ľudských zdrojov v bankovom sektore Slovenska. Popisuje vývoj vybraných charakteristík bankového sektora od začiatku fungovania samostatnej SR až po súčasný stav. Zmeny v usporiadaní a riadení štátu sa priamo odzrkadľovali na jeho ekonomickej situácii. Keďže v danom období nastala dvakrát zmena menovej politiky a zmena meny, finančný a najmä bankový sektor sa musel dostatočne zabezpečiť na prispôsobenie sa týmto zmenám a zabezpečiť tak plynulé fungovanie bánk. Zmeny nastali taktiež v otvorenosti slovenského bankovníctva v prospech zahraničných investícií a prílevu zahraničného kapitálu a zahraničných bánk. Všetky tieto skutočnosti sa odzrkadľovali na pracovných možnostiach a pracovnej vybavenosti bankového sektora. Vychádzajúc z údajov štatistík Národnej banky Slovenska sme zmonitorovali ako sa všetky tieto zmeny odzrkadlili na veľkosti ľudského kapitálu v bankovníctve. Popísali sme tiež jednu vybranú komerčnú banku a jej stav pracovníkov od druhej zmeny meny na Slovensku. Pri analyzovaní vybranej banky sme vychádzali z údajov jej výročných správ dokumentujúcich nielen stav pracovníkov, ale aj náklady na nich vynaložené. V závere článku sme sa venovali analýze potreby ľudského kapitálu a čoraz rýchlejšieho nárastu využívania technologického pokroku v bankovom sektore.

**Kľúčové slová:** bankový sektor, zamestnanosť, personálne náklady, komerčná banka

**JEL kód:** E24, G21, F60

---

## EMPLOYMENT DEVELOPMENT IN BANKING SECTOR IN SLOVAKIA

### Abstract

The presented article examines the state of human resources in the banking sector in Slovakia. It describes the development of chosen characteristics of the banking sector since the launch of the independent Slovak Republic till present. Changes in the configuration and management of the republic were directly reflected on the economic situation. During that

period changes came twice, in monetary policy and currency conversion, especially financial and banking sector had to ensure enough to adapt to these changes and ensured the smooth functioning of banks. Changes were also in the area of foreign direct investments for Slovak banking sector and inflows of foreign capital and foreign banks. All these facts reflected the employment opportunities and working facilities of the banking sector. Based on data from the statistics of the National Bank of Slovakia we monitored how all those changes reflected on the size of human capital in the banking sector. We also describe one selected commercial bank and its number of employees from second currency change in Slovakia. For analyse of one selected banks we used data from the annual reports which documented not only the number of employees, as well as costs incurred by them. In the conclusion we attended to analysed of necessity of the human capital and the rapid increase in the using the technological advances in the banking sector.

**Key words:** banking sector, employment, personal costs, commercial bank

**JEL Code:** E24, G21, F60

---

## Úvod

Počiatky bankovníctva siahajú do ďalekej histórie. Základnou úlohou bánk ako základného nástroja vykonávateľa bankovej činnosti je finančné sprostredkovanie. Podstata bánk je teda v prepájaní strany, ktorá vlastní aktuálne nepotrebné peniaze a strany, ktorá takýmito prostriedkami nedisponuje, ale na svoju spotrebu ich potrebuje. Na poskytovanie finančných služieb nie je nutný iba finančný kapitál, ale aj ľudská pracovná sila, ktorá operácie s ním vykoná. Význam ľudských zdrojov v bankovníctve výborne vystihuje citát prevzatý od Horbuláka (2015), ktorý vo svojej knihe cituje Johnnyho Carsona : „*Jediná vec, ktorú peniaze človeku poskytujú, je pocit slobody, že sa netreba starať o peniaze.*“

## 1 Ľudské zdroje v bankovom sektore

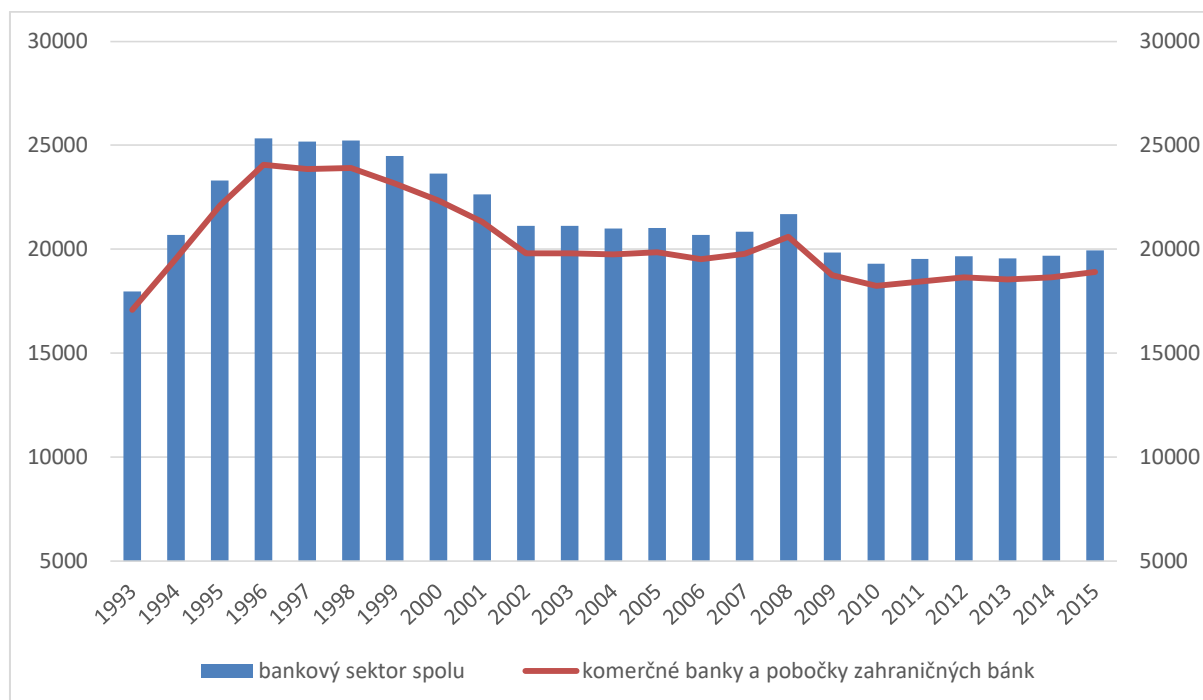
Autor Lisý (2011) pod ľudskými zdrojmi rozumie kapitál v podobe vedomostí, schopností a zručností, ktorými ľudia disponujú a tiež poukazuje na význam ľudského kapitálu a jeho nárast v porovnaní s významom fyzického kapitálu. Podľa autorov Atif, Nawaz a Faiq (2014) je ľudský kapitál považovaný za zdroj úspechu každého podnikateľského subjektu. Banky ako servisné organizácie chápe autor Paşaoğlu (2015), ktorý

poukazuje na náročnosť na pracovnú silu v takomto subjekte, na účinnosť praktík a angažovania zamestnancov a zvyšovanie ich výkonnosti a produktivity, čo má za dôsledok aj zvyšovanie zisku a podielu banky na bankovom trhu.

## 1.1 Slovenský bankový sektor

Pre väčšinu trhových ekonomík, napr. pre Česko, Maďarsko, Poľsko, Rakúsko a ďalšie krajiny patriace do EÚ, je charakteristická dvojstupňová banková sústava. V štátoch používajúcich spoločnú euromenu národné centrálné banky, ktoré predstavujú prvý stupeň sústavy, zastrešuje Európska centrálna banka (ECB). Na Slovensku prvý stupeň reprezentuje Národná banka Slovenska (NBS). Naša centrálna banka existuje od vzniku samostatnej Slovenskej republiky 1.1.1993 ako nezávislá centrálna banka. Odo dňa zavedenia eura na Slovensku 1.1.2009 sa stala súčasťou Eurosystemu, systému centrálného bankovníctva eurozóny v rámci Európskeho systému centrálnych bánk. Medzi jej funkcie patrí podieľanie sa na spoločnej menovej politike vedenej z ECB, vydávanie bankoviek a mincí, operácie s devízovými rezervami, prispieva k stabilite finančného sektora, k zdravému fungovaniu finančného trhu, vykonáva dohľad nad finančnými inštitúciami na Slovensku.

**Graf 1: Počet pracovníkov komerčných bánk a pobočiek zahraničných bánk v porovnaní s celkovým počtom pracovníkov v bankovom sektore SR**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Národnej banky Slovenska, [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk).

NBS eviduje stav bankového sektora SR aj z pohľadu počtu pracovníkov v ňom pracujúcich. Graf 1 zobrazuje počet pracovníkov v bankovom sektore SR spolu a počet pracovníkov komerčných bánk a pobočiek zahraničných bánk. Na základe grafu 1 môžeme skonštatovať, že väčšinu z celkového počtu pracovníkov v bankovom sektore tvoria práve pracovníci komerčných bánk a pracovníci v pobočkách zahraničných bánk pôsobiacich na Slovensku. Zvyšný počet pracovníkov bankového sektora tvoria pracovníci centrálnej banky SR. V jednotlivých rokoch sa úroveň počtu pracovníkov centrálnej banky na celkovom počte pracovníkov bankového sektora SR výrazne nezvyšovala.

Na začiatku sledovaného obdobia od roku 1993 nastal výrazný rast celkového počtu pracovníkov bankového sektora. V tom čase sa osamostatnila SR a zaviedla vlastnú menu slovenskú korunu. V oblasti bankovníctva sa jednalo aj o zmenu vo vlastníctve bánk a ich pozíciu voči zahraničiu. O tzv. rekonštrukcii bankovníctva na Slovensku publikovala autorka Tkáčová (1996). Zmeny popísala v troch etapách: etapa postupnej demonopolizácie bankového sektora, uzákonenie NBS a prílev komerčných bánk na slovenský bankový trh.

K prispôbeniu sa týmto skutočnostiam v krajine bolo nutné, aby v bankovom sektore bolo zamestnaných viac pracovníkov na spracovanie zmien. Taktiež to bol potenciál a priestor pre získanie zamestnania. V tom období začali vo väčšej miere na slovenský bankový trh prichádzať aj komerčné banky a zahraničné banky, ktoré si u nás postupne zriaďovali svoje pobočky. Najviac, až 25 331 ľudí, pracovalo v bankovom sektore v roku 1996.

Výraznejšie výkyvy množstva pracovníkov bankového sektora nastali počas sledovaného obdobia dvakrát. Prvýkrát to bolo v začiatkoch samostatnej SR. Druhý krát môžeme vidieť výraznejší nárast počtu pracovníkov bankového sektora práve pred vstupom SR do Eurozóny. Prípravy na prijatie eura a s ním spojené potrebné zdroje popísal autor Kučera (2008). V tom čase bolo nutné zabezpečiť a kvalifikovať dostatok pracovníkov pracujúcich pre bankový sektor špecializujúcich sa na zmenu meny, jednak na jej fyzickú distribúciu a výmenu, ale tiež v oblasti IT a systémových zmien súvisiacich s novou menou. Keďže krajinu nečakala len zmena meny, ale taktiež aj zmena v orgáne riadenia menovej politiky, nastal v roku 2008 nárast počtu pracovníkov bankového sektora oproti roku 2007. V bankovom sektore najmä na pracoviskách centrálnej banky Slovenska už nebol po roku 2009 nutný taký počet pracovníkov v porovnaní s obdobím, keď sme mali vlastnú menu a tým pádom aj vlastnú menovú politiku riadenú výhradne NBS.

Zmeny menovej politiky na Slovensku, ktoré za vybrané obdobie nastali dvakrát, sa netýkali len pracovníkov centrálnej banky. Priamoúmerne sa odzrkadľovali aj na počtoch pracovníkov v komerčných bankách a na počte pracovníkov v pobočkách zahraničných bánk na Slovensku.

Najvyšší počet pracovníkov od začiatku SR v bankovom sektore bol v rokoch 1996 až 1999. Naopak najnižší počet pracovníkov (odhladnuc od roku 1993) je podľa grafu viditeľný po vstupe Slovenska do Eurozóny. Keďže sme súčasťou menovej únie s jednotnou menovou politikou vedenou Európskou centrálnou bankou je zrejmé, že pozícia našej centrálnej banky je podriadená. V bankovom sektore najmä na pracoviskách centrálnej banky Slovenska už nebol po roku 2009 nutný taký počet pracovníkov v porovnaní s obdobím, keď sme mali vlastnú menu a tým pádom aj vlastnú menovú politiku riadenú výhradne NBS.

## **1.2 Zahraničná majetková účasť v bankách pôsobiach na Slovensku**

Banková sústava na Slovensku má dvojstupňový bankový systém. Jednoduchú definíciu takéhoto modelu uvádza autorka Bačová (2013). Prvý stupeň, ako sme už spomínali, predstavuje centrálna banka. Druhým stupňom sú komerčné banky, teda sieť úverových inštitúcií. Komerčné banky so sídlom na Slovensku sú akciové spoločnosti primárne prijímajúce vklady a poskytujúce úvery, na vykonávanie ktorých majú udelené bankové povolenie zo strany NBS.

V súčasnej dobe pôsobí na Slovensku podľa Slovenskej bankovej asociácie 14 bánk (stav k 31.12.2015) so sídlom na území SR, sú to: Československá obchodná banka, a.s., ČSOB stavebná sporiteľňa, a.s., OTP Banka Slovensko, a.s., Poštová banka, a.s., Prima banka Slovensko, a.s., Privatbanka, a.s., Prvá stavebná sporiteľňa, a.s., Raiffeisen BANK (Tatra banka, a.s., odštepny závod), Sberbank Slovensko, a.s., Slovenská sporiteľňa, a.s., Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s., Tatra banka, a.s., Všeobecná úverová banka, a.s., Wüstenrot stavebná sporiteľňa, a.s. V skupine komerčných bánk sú na Slovensku pôsobiace pobočky zahraničných úverových inštitúcií a pobočky zahraničných bánk umiestnené na Slovensku. Podľa údajov Slovenskej bankovej asociácie k zahraničným bankám pôsobiacim na území SR patria (stav k 31.12.2015): Banco Mais, S.A., pobočka zahraničnej banky, BKS Bank, AG, pobočka zahraničnej banky, BNP PARIBA PERSONAL FINANCIÉ SA, pobočka zahraničnej banky, Citibank Europe plc, pobočka zahraničnej banky, Commerzbank A.G., pobočka zahraničnej banky, Fio Banka, a.s., pobočka zahraničnej banky, INB Bank N.V, pobočka zahraničnej banky, J&T Banka, a.s., pobočka zahraničnej banky, KDB Bank Europe

Ltd., pobočka zahraničnej banky, Komerční banka, a.s., pobočka zahraničnej banky, mBank SA, pobočka zahraničnej banky, Oberbank AG, pobočka zahraničnej banky, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s., pobočka zahraničnej banky, ZUNO BANK AG, pobočka zahraničnej banky.

Szarková (2015) potvrdzuje, že v našom bankovom sektore je špecifická skupina dcérskych spoločností nadnárodných bankových korporácií. V pobočkách zahraničných bánk je vnútorný život spoločnosti tvorený práve bankovými pracovníkmi ovplyvňovaný materskou spoločnosťou. Taktiež oblasť ohodnotenia výkonnosti svojich zamestnancov a presadzovanie nových technológií hodnotenia zamestnancov v bankovom sektore je riadený z ústredia materskej spoločnosti zo zahraničia.

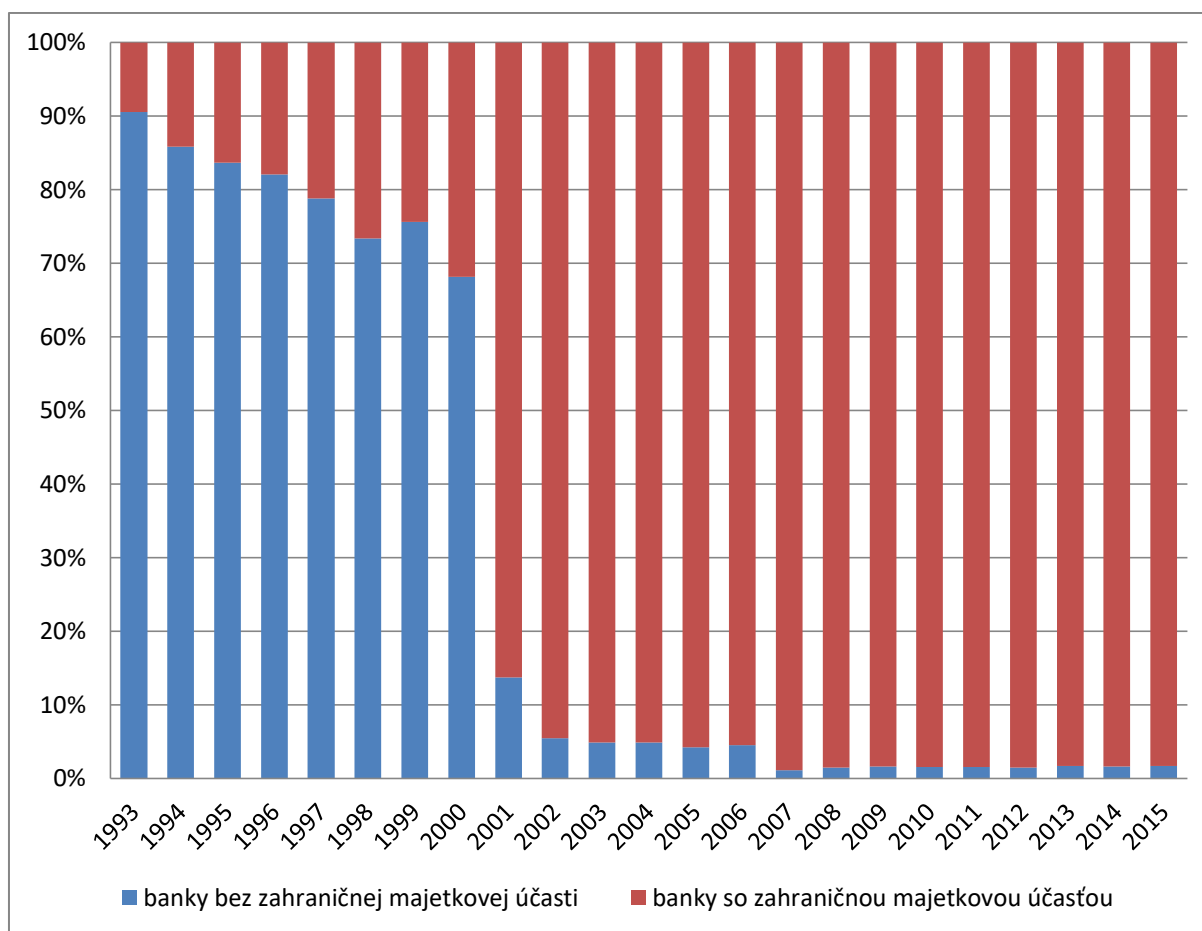
**Tab. 1: Vývoj zamestnanosti komerčných bánk na Slovensku**

Rok	Komerčné banky (KB) a pobočky zahr. bánk spolu	Komerčné banky		KB bez zahr. účasti		KB so zahr. účasťou		Pobočky zahr. bánk	
		počet zam.	Medziročná zmena (v %)	počet zam.	Medziročná zmena (v %)	počet zam.	Medziročná zmena (v %)	počet zam.	Medziročná zmena (v %)
1994	19548	18223	.	15636	.	2587	.	1325	.
1995	22075	20622	13,2	17248	10,3	3374	30,4	1453	9,7
1996	24053	22656	9,9	18594	7,8	4062	20,4	1397	-3,9
1997	23868	22666	0,0	17865	-3,9	4801	18,2	1202	-14,0
1998	23905	22971	1,3	16849	-5,7	6122	27,5	934	-22,3
1999	23171	22325	-2,8	16879	0,2	5446	-11,0	846	-9,4
2000	22332	21337	-4,4	14541	-13,9	6796	24,8	995	17,6
2001	21324	20177	-5,4	2759	-81,0	17418	156,3	1147	15,3
2002	19794	18529	-8,2	1007	-63,5	17522	0,6	1265	10,3
2003	19797	18350	-1,0	895	-11,1	17455	-0,4	1447	14,4
2004	19747	18288	-0,3	890	-0,6	17398	-0,3	1459	0,8
2005	19850	18322	0,2	775	-12,9	17547	0,9	1528	4,7
2006	19525	17799	-2,9	805	3,9	16994	-3,2	1726	13,0
2007	19779	17770	-0,2	199	-75,3	17571	3,4	2009	16,4
2008	20598	20204	13,7	300	50,8	19904	13,3	394	-80,4
2009	18750	18266	-9,6	291	-3,0	17975	-9,7	484	22,8
2010	18234	17587	-3,7	264	-9,3	17323	-3,6	647	33,7
2011	18452	17633	0,3	267	1,1	17366	0,2	819	26,6
2012	18655	17769	0,8	253	-5,2	17516	0,9	886	8,2
2013	18540	16674	-6,2	275	8,7	16399	-6,4	1866	110,6
2014	18656	16870	1,2	274	-0,4	16596	1,2	1786	-4,3
2015	18900	16973	0,6	277	1,1	16696	0,6	1927	7,9

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Národnej banky Slovenska, [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk).

Tabuľka 1 ponúka prehľad ľudských zdrojov v komerčnom bankovníctve podľa rozdelenia bánk so zahraničnou majetkovou účasťou, bez zahraničnej majetkovej účasti a v pobočkách zahraničných bánk pôsobiacich na Slovensku a ich percentuálne medziročné zmeny. Zmeny v počte pracovníkov komerčných bánk SR a zahraničných pôsobiacich v SR kopírovali celkovú situáciu v slovenskom bankovom sektore za sledované obdobie. Pri čiastkovom sledovaní zmien podľa prítomnosť zahraničnej majetkovej účasti v komerčných bankách je už fluktuácia zamestnancov vyššia. Najvýraznejší nárast je viditeľný v roku 2001 kedy sa výrazne zvýšil počet pracovníkov v komerčných bankách so zahraničnou majetkovou účasťou. V tom čase prílev PZI napomohol rozvoju bankového sektora, ale spôsobil tiež zmenu v majetkovej angažovanosti bánk, čím došlo k presunu pracovníkov komerčných bánk bez majetkovej účasti pod komerčné banky s majetkovou účasťou. V samotných pobočkách zahraničných bánk nastal viac ako 100% nárast v počte pracovníkov v roku 2013. Od tohto obdobia rozšírili svoju pôsobnosť pobočkovú sieť aj viaceré zahraničné banky, ktoré na náš trh v tom čas vstúpili.

**Graf 2: Podiel počtu pracovníkov v bankách s a bez zahraničnej majetkovej účasti na celkovom počte pracovníkov v komerčných bankách**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Národnej banky Slovenska, [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk).

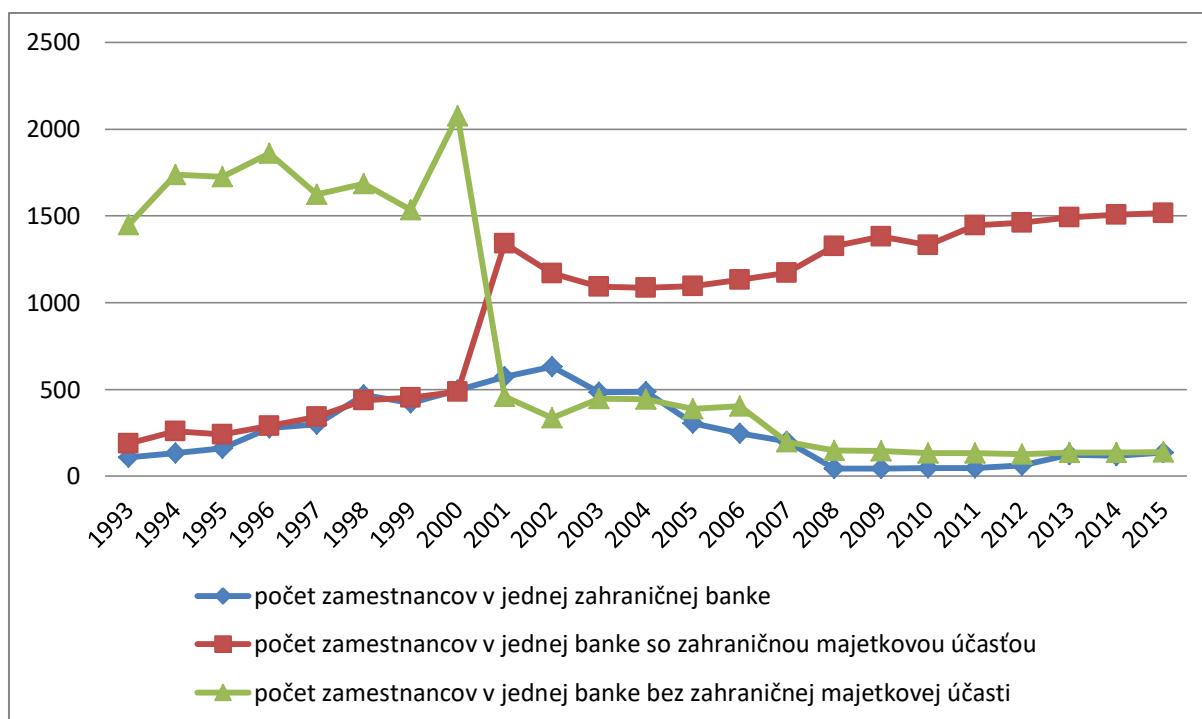
Graf 2 zobrazuje samotný podiel počtu pracovníkov v bankách s a bez zahraničnej majetkovej účasti na celkovom počte pracovníkov v komerčných bankách. Na začiatku sledovaného obdobia v roku 1993 až 90,57% všetkých pracovníkov komerčných bánk pracovalo v bankách bez zahraničnej majetkovej účasti. Na konci sledovaného obdobia z celkového počtu pracovníkov komerčných bánk iba 1,63% boli pracovníci v bankách bez majetkovej účasti. Vývoj počtu pracovníkov v komerčných bankách rozdelených podľa prítomnosti alebo absencie zahraničnej majetkovej účasti odrzkadľuje aj klesajúce množstvo bánk bez zahraničnej majetkovej účasti. V súčasnosti sú na Slovenskom bankovom trhu už iba dve banky bez zahraničnej majetkovej účasti a to Poštová banka, a.s. a Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s.

Pre prehľadnosť ako sa vyvíjal počet pracovníkov v bankách podľa typu banky sme vytvorili Graf 3 zobrazujúci vývoj počtu pracovníkov pripadajúcich na jednu banku podľa typu banky. Údaje o počte bánk v sledovanom období sme získali zo štatistík NBS. Celkový počet pracovníkov v bankách so zahraničnou majetkovou účasťou, v bankách bez zahraničnej



majetkovej účasti a v pobočkách zahraničných bánk sme podelili počtom bánk podľa týchto skupín v jednotlivých rokoch. Najvýraznejšie zmeny sa týkali obdobia rokov 2000 až 2002. Zmeny v priemernom počte pracovníkov odzrkadľujú celkové zmeny v slovenskom bankovom sektore. Výrazný pokles priemerného počtu pracovníkov pripadajúci na jednu banku bez zahraničnej majetkovej účasti nastal v približne v rovnakom období ako výrazný nárast priemerného počtu pracovníkov pripadajúcich na jednu banku so zahraničnou majetkovou účasťou a to na rozmedzí rokov 2000 a 2001. Zmena týchto dvoch sledovaných ukazovateľov svedčí skôr o zmene majetkovej štruktúre bánk, než o samotnom prelievaní pracovníkov medzi rôznymi typmi bánk. Zaujímavejší je preto ukazovateľ priemerného počtu pracovníkov pripadajúci na jednu zahraničnú banku pôsobiacu na slovenskom bankovom trhu. Pri tomto ukazovateli až tak výrazné zmeny nenastali, ale sú taktiež viditeľné. Najvyšší počet pracovníkov pripadajúcich na jednu zahraničnú banku pôsobiacu na našom bankovom trhu bol v roku 2002, kedy na jednu zahraničnú banku u nás pripadalo 1265 zamestnancov. Potom mala krivka tohto ukazovateľa klesajúci charakter a v posledných troch rokoch sa udržiava približne na rovnakej úrovni. Taktiež priemerný počet pracovníkov pripadajúci na jednu banku bez zahraničnej majetkovej účasti mal v rovnakom období podobnú tendenciu ako priemerný počet pracovníkov v jednej zahraničnej banke. Najviac pracovníkov v bankovom sektore zamestnávajú banky so zahraničnou majetkovou účasťou, ktorých je v celkovom počte bánk taktiež najviac.

**Graf 3: Vývoj priemerného počtu pracovníkov pripadajúcich na jednu banku podľa typu banky**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Národnej banky Slovenska, [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk).

### 1.3 Aktuálne smerovanie bankovníctva

Súčasnému technickému pokroku sa ale nevyhne ani bankový sektor. Korauš (2015) sa vo svojej publikácii venuje úlohe kamenných pobočiek bánk. V poslednom čase mnohé bankové analýzy dokazujú, že význam bankových pobočiek upadá a kamenné pobočky v bankovníctve ustupujú novým distribučným kanálom. Keďže v dnešnej dobe disponujeme modernými technológiami, ktoré postupne nahrádzajú potrebu ľudského faktora, v budúcnosti sa očakáva pokles pracovníkov v bankovom sektore, najmä na pozíciách priameho servisu pre bankových klientov.

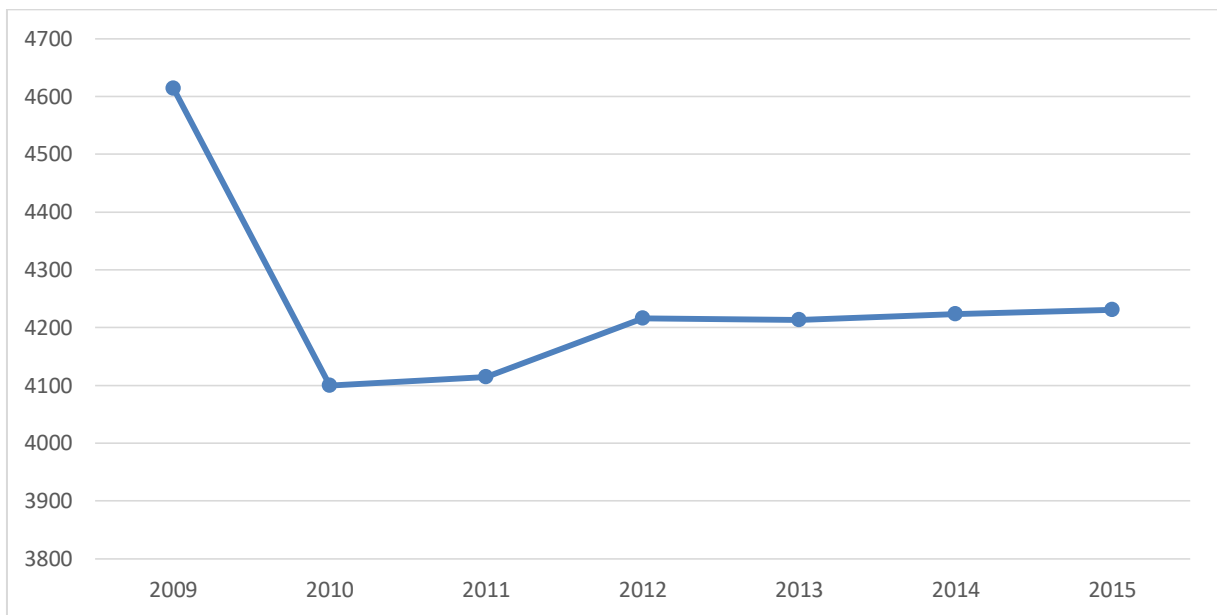
Na pokrok a čoraz väčšie využívanie e-service je potrebné pozrieť sa aj zo strany samotných bankových zamestnancov. Autori Stamekov a Dika (2016) poukazujú aj na závislosť medzi e-service a spokojnosťou. Využívanie technológií priamo pri vykonávaní práce v banke, najmä na klientských pozíciách samotným zamestnancom uľahčí prácu a napomáha zvyšovaniu efektívnosti a nadväzovania predajných rozhovorov, čím sa zvyšuje šanca pre uzatvorenie bankového obchodu.

## 2 Ľudské zdroje vo vybranej komerčnej banke

Na slovenskom bankovom trhu je dlhoročne najväčšou bankou Slovenská sporiteľňa, a.s., preto sme si z množstva komerčných bánk pôsobiacich v našom bankovom sektore vybrali práve túto komerčnú banku. V súčasnosti patrí k skupine bánk so zahraničnou majetkovou účasťou na Slovensku ako dcérska spoločnosť rakúskej skupiny bánk Erste Group.

Pomocou údajov z konsolidovaných účtovných zvierok výročných správ za obdobie rokov 2009 až 2015 sme vytvorili Graf 4, ktorý odzrkadľuje priemerný počet pracovníkov v SLSP v jednotlivých rokoch. Hneď na začiatku sledovaného obdobia po roku 2009 nastal výrazný pokles v priemernom počte pracovníkov. Po roku 2012 sa priemerný počet pracovníkov v SLSP už nijako výrazne nezvyšoval.

**Graf 4: Vývoj priemerného počtu zamestnancov v Slovenskej sporiteľni, a.s.**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov výročných správ Slovenskej sporiteľne. [www.slsp.sk](http://www.slsp.sk).

V rámci zastúpenia mužov a žien na celkovom počte zamestnancov evidovaný ku koncu roka 2015 na základe poslednej výročnej správy SLSP, a.s., mala banka v radoch zamestnancov viac žien. Tie tvorili až 72% oproti mužom, ktorých bolo iba 28% zo všetkých zamestnancov. Najčerstvejšia výročná správa uvádza aj priemerný vek zamestnancov. V roku 2015 bol vekový priemer pracovníkov v banke 40,3 roka, čo svedčí o postupnom omladzovaní svojich zamestnancov, nakoľko v roku 2014 bol vekový priemer v banke o niečo vyšší, konkrétne 40,6 roka.

Autori Sharma D., Sharma A. a Barua (2013) uvažujú o podnikovej podstate komerčných bánk, ktorých cieľom je produkovať zisk. V tomto zmysle sa môže na banku pozeráť aj ako na výrobnú jednotku produkujúcu depozitné a úverové produkty s využitím vstupných zdrojov- finančného a ľudského kapitálu. Pre banku je podstatné sledovať nielen finančné ukazovatele, ale aj personálne náklady.

Konsolidovaná účtovná závierka výročných správ uvádza aj personálne náklady rozdelené do viacerých sekcií. Náklady na mzdy a platy zamestnancov sa v priebehu sledovaného obdobia postupne zvyšovali. V každom roku bolo vo vedení banky päť členov predstavenstva, okrem roku 2009, kedy ich bolo šesť. Priemerné ročné mzdové náklady na zamestnanca sme vypočítali podielom celkových personálnych nákladov na mzdy a platy zamestnancov v jednotlivých rokoch a počtom zamestnancov vrátane členov predstavenstva banky. Tabuľka 2 obsahuje aj percentuálne zmeny priemerných nákladov na mzdy a platy v jednotlivých rokoch.

Priemerné ročné mzdové náklady na jedného zamestnanca sa každým rokom postupne zvyšovali. Najvyšší medziročný nárast priemerných personálnych nákladov pripadajúcich na jedného zamestnanca bol v roku 2011, kedy oproti roku 2010 stúpili o 9,26 %. Naopak najnižší nárast týchto nákladov nastal na konci sledovaného obdobia, priemerné ročné mzdové náklady na jedného zamestnanca sa v rokoch 2014 a 2015 medziročne zvýšili len o 2,79 %.

**Tab. 2: Personálne náklady na zamestnanca SLSP, a.s.**

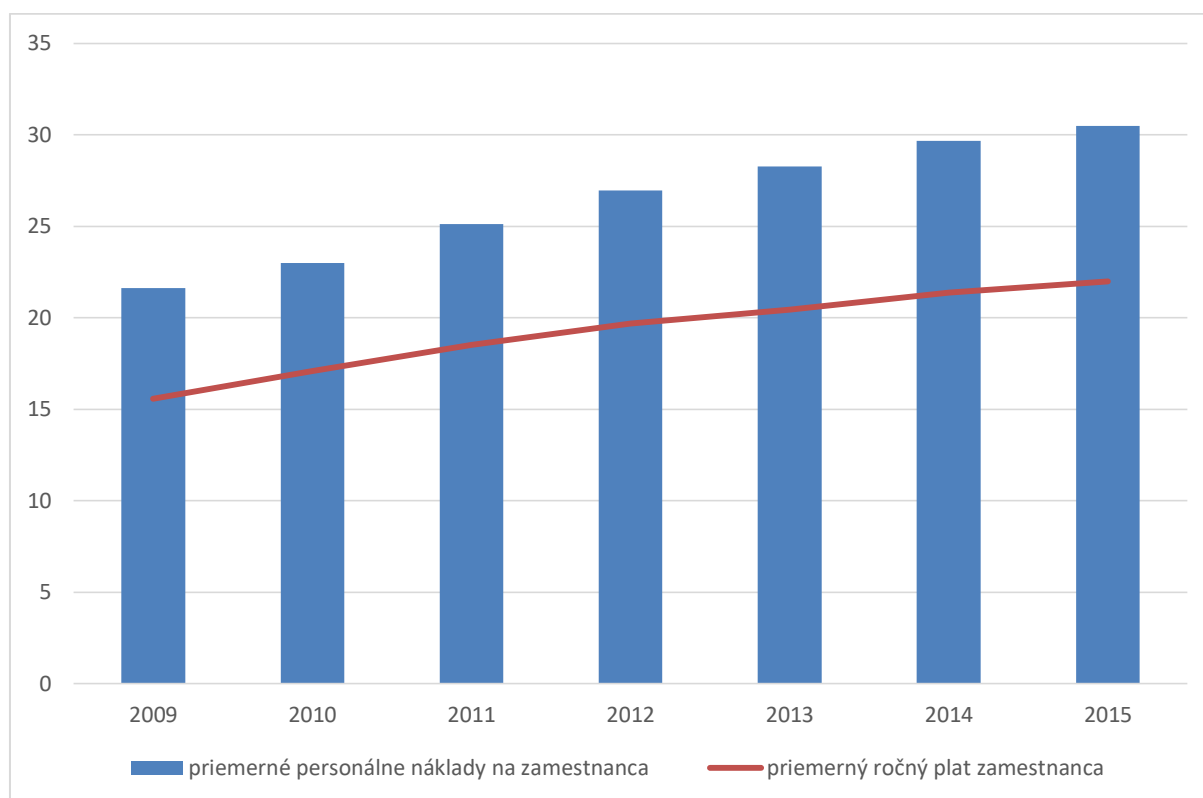
Rok	Priemerné mzdy a platy (v tis. EUR)	Medziročná zmena (v %)	Priemerné personálne náklady (v tis. EUR)	Medziročná zmena (v %)
2009	15,54	.	21,58	.
2010	17,06	9,78	22,96	6,4
2011	18,48	8,30	25,09	9,3
2012	19,65	6,31	26,91	7,3
2013	20,43	3,95	28,22	4,9
2014	21,36	4,58	29,62	4,9
2015	21,97	2,83	30,44	2,8

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov výročných správ Slovenskej sporiteľne. [www.slsp.sk](http://www.slsp.sk).

Do množiny personálnych nákladov zahrňame nielen mzdy a platy zamestnancov, ale aj náklady na sociálne zabezpečenie zamestnancov, dlhodobé zamestnanecké pôžitky a

ostatné personálne náklady. Priemerné personálne náklady na zamestnanca sa každým rokom zvyšovali (viď Graf 5). Z nich najväčšiu časť tvorili práve mzdy a platy zamestnancov. Tie ale nerástli viditeľne takým výrazným tempom ako celkové personálne náklady. Z toho vyplýva, že zvyšnú časť personálnych nákladov tvoria vyššie spomenuté náklady sociálneho zabezpečenia, dlhodobých pôžitkov a ostatné personálne náklady. Práve na trojicu týchto druhov nákladov mala banka počas sledovaného obdobia stále väčšie náklady.

**Graf 5: Podiel priemerného ročného mzdového ohodnotenia zamestnanca SLSP, a.s. na celkových priemerných personálnych nákladoch banky pripadajúcich na zamestnanca.**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov výročných správ Slovenskej sporiteľne. [www.slsp.sk](http://www.slsp.sk).

Vrchná časť stĺpcov zobrazuje celkové priemerné personálne náklady banky na zamestnanca nad krivkou priemerného ročného platu zamestnanca sa v priebehu rokov zväčšovala. Z toho predpokladáme, že banka vyhrádza čoraz väčšiu časť personálnych nákladov práve na mimo mzdové ohodnotenie svojich zamestnancov, čo môžeme vyhodnotiť ako efekt s pozitívnym vplyv na dlhodobé pôžitky zamestnancov.

## Záver

Vývoj zamestnanosti v bankovom sektore odzrkadľuje vývoj samotného bankovníctva počas fungovania samostatnej republiky. V pomerne krátkom období v našej ekonomike došlo k výrazným zmenám. Prispôsobovanie sa zmenám v oblasti financií determinuje práve prostriedok na ich realizáciu a teda ľudský kapitál. Pre bankový sektor bol v minulosti kľúčovým práve ľudský kapitál. Dnešná doba umožňuje čoraz väčšiemu počtu klientov zriadiť si finančné produkty cez internet, vykonávať virtuálne platby a komunikovať s bankou z pohodlia domova.

Počet pracovníkov zamestnaných v bankovom sektore počas celého sledovaného obdobia kopíroval zmeny v bankovom sektore. Najvyšší počet pracovníkov bol v roku 1996, kedy až 25 331 ľudí pracovalo v bankovom sektore. Naopak najnižší počet pracovníkov mal bankový sektor SR v roku 2009 a to konkrétne 19 313. Po zavedení eura sa stav pracovníkov v tejto oblasti pomerne ustálil. Pri bližšom rozdelení bankového sektora na komerčné banky z pohľadu majetkovej účasti sme zistili, že najviac pracovníkov pracuje v bankách so zahraničnou majetkovou účasťou a v pobočkách zahraničných bánk na Slovensku. Komerčné banky bez zahraničnej majetkovej účasti na našom bankovom trhu predstavujú minimálny, menej ako 2%-ný podiel z pohľadu zamestnanosti v sektore.

Z pomedzi bánk na slovenskom trhu sme analyzovali komerčnú banku Slovenská sporiteľňa, a.s. (SLSP) Vývoj počtu zamestnancov v tejto banke sme skúmali od roku 2009, kedy sme zaviedli európsku menu a banka už v tom čase bola zároveň členom rakúskej skupiny bánk. V priemernom počte pracovníkov nastal prudký pokles po roku 2009, ktorý odzrkadľoval takýto vývoj v bankovom sektore ako celku. V posledný troch rokoch sa priemerný počet zamestnancov SLSP ustálil okolo 4250. Banka tiež dbá na mzdové, ale aj mimo mzdové ohodnotenie svojich zamestnancov, čím ich stimuluje a motivuje v práci. Taktiež zavádza nové technológie v bankovníctve podľa moderných trendov v tejto sfére. Keďže pokrok vo virtuálnej oblasti a v používaní bezhotovostnej meny je rýchly, v nasledujúcich rokoch sa očakáva znížená potreba nutnosti kamenných pobočiek komerčných bánk, čo môže viesť k zníženiu počtu pracovníkov komerčných bánk práve na pozíciách s každodenným priamym kontaktom so zákazníkmi.

## **Literatúra**

Bačová, M. "Základy bankovníctva." Bratislava: Ekonomická univerzita, Podnikovohospodárska fakulta: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3586-1

- Beblavý, M., Cobham, D. and Ódor, Ľ. eds. *The Euro area and the financial crisis*. Cambridge University Press, 2011. ISBN 978-1-107-01474-9
- Horbulák, Z. "Finančné dejiny Európy (história peňažníctva, bankovníctva a zdanenia)". Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-8168-191-2
- Korauš, A. *Marketing vo finančnom sektore*, Bratislava: Sprint 2, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-89710-14-0
- Kučera, M., M. Fiľa, and A. Látečková. "Information systems in the adaptation process of the Euro currency in Slovakia." *Agric. Econ.–Czech* 54 (2008): 352-357.
- Lisý, J. "Ekonomía v novej ekonomike." Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-406-5
- Národná banka Slovenska: Vývoj evidenčného počtu pracovníkov v bankovom sektore SR, from: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/prehľad-o-rozvoji-penazneho-sektora/vyvoj-evidencneho-poctu-pracovnikov-v-bankovom-sektore-sr>
- Národná banka Slovenska: Rozvoj bankového sektora SR, from: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/prehľad-o-rozvoji-penazneho-sektora/rozvoj-bankoveho-sektora-sr>
- Paşaoğlu, Didem. "Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 207 (2015): 315-324.
- Salman, Atif, Ahmad Nawaz, and Faiq Matin. "Factors Affecting on Employees Retention in Banking Sector: An Investigation from Karachi." *European Journal of Business and Management* 6.37 (2014): 2222-1905.
- Slovenská banková asociácia: Bankový sektor, from: <http://www.sbaonline.sk/sk/bankovy-sektor/>
- Sharma, Dipasha, Anil K. Sharma, and Mukesh K. Barua. "Efficiency and productivity of banking sector: A critical analysis of literature and design of conceptual model." *Qualitative Research in Financial Markets* 5.2 (2013): 195-224.
- Stamenkov, Gjoko, and Zamir Dika. "Bank employees' internal and external perspectives on e-service quality, satisfaction and loyalty." *Electronic Markets* (2016): 1-19.
- Szarkova, M. "Alternative methods and approaches in employee performance evaluations in the banking sector in the Slovak Republic." *Financial Management of Firms and Financial Institution: 10th International Scientific Conference, PTS I-IV* (2015): 1234-1239.

Tkáčová, D. "*Reconstruction of banking in Slovakia.*" Ekonomický časopis 44.12 (1996): 924-935.

### **Kontakt**

Silvia Megyesiová

Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach

Tajovského 13, 040 00 Košice

silvia.megyesiova@euke.sk

Anna Rozkošová

Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach

Tajovského 13, 040 00 Košice

anna.rozkosova@student.euke.sk