

Vývoj zaměstnanosti v bankovním sektoru

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management služeb – Finanční a pojišťovací služby

Autor práce:

Nikol Wagnerová

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.
Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Vývoj zaměstnanosti v bankovním sektoru

Jméno a příjmení: **Nikol Wagnerová**
Osobní číslo: E18000088
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management služeb – Finanční a pojišťovací služby
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce a výzkumných předpokladů.
2. Vymezení základních pojmů, rešerše literatury.
3. Vývoj aktuálního stavu zaměstnanosti v bankovním sektoru a ve vybrané bance.
4. Nabídka služeb vybrané banky s akcentem na změny v zaměstnanosti.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných předpokladů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- KEYNES, John Maynard. 2020. *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz*. Praha: Cicero. ISBN 978-80-270-7399-3.
- LOCHMANOVÁ, Alena. 2018. *Bankovníctví*. Brno: Computer Media. ISBN 978-80-7402-305-7.
- LIŠKA, Petr, Štefan ELEK a Karel DŘEVÍNEK. 2016. *Zákon o bankách: komentář*. Praha: Wolters Kluwer. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-385-3.
- DUŠEK, Jiří. 2016. *Zaměstnanost a trh práce – česko-slovenské zkušenosti*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú. ISBN 978-80-7556-013.
- KALABIS, Zbyněk. 2012. *Základy bankovníctví: bankovní obchody, služby, operace a rizika*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0001-8.
- CIHON, Patrick J., James Ottavio CASTAGNERA. 2015. *Employment and Labor Law*. 9th edition. Mason, OH, United States: Cengage Learning. ISBN 978-1305580015.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-08]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Michaela Burešová

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

27. července 2021

Nikol Wagnerová

Anotace

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení celkového vývoje zaměstnanosti ve vybrané bance s ohledem na digitalizaci a robotizaci odvětví. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů, které jsou s tímto tématem úzce spjaty, a rešerši literatury. V praktické části je rozebrána aktuální situace bankovního sektoru, robotizace, automatizace bankovního sektoru jako celku a následného vývoje ve vybrané bance. Práce vychází z předpokladu, že digitalizace a robotizace se stává nedílnou součástí tohoto sektoru a z pohledu banky i velkou výhodou, jak už z důvodu úspory provozních nákladů, tak i úspory času a minimalizace chyb.

Klíčová slova

Bankovníctví, bankovní sektor, zaměstnanost, robotizace, digitalizace.

Annotation

Development of Employment in the Banking Sector

The aim of this bachelor's thesis is to evaluate the overall development of employment in a selected bank with regard to digitization and robotization of the industry. The theoretical part focuses on the definition of basic concepts that are closely related to this topic, and a literature search. The practical part discusses the current situation of the banking sector, robotics, automation of the banking sector as a whole and subsequent development in a selected bank. The work is based on the assumption that digitization and robotics is becoming an integral part of this sector and from the bank's point of view a great advantage, both to save operating costs and save time and minimize errors.

Key Words

Banking, banking sector, employment, robotics, digitization.

Poděkování

Chtěla bych touto cestou především poděkovat mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu při zpracovávání mé bakalářské práce a její cenné rady.

Obsah

Seznam zkratk.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Úvod.....	13
1 Bankovníctví	15
1.1 Bankovní systém.....	15
1.2 Banky.....	17
1.3 Bilance obchodní banky.....	18
1.4 Velikost a počet bank v České republice	19
1.5 Druhy bank	20
1.5.1 Česká národní banka.....	21
1.5.2 Specializované banky	27
1.6 Aktuální situace bankovního sektoru	28
2 Zaměstnanost	30
2.1 Strategie politiky zaměstnanosti	30
2.2 Robotizace zaměstnanosti v bankovním sektoru.....	31
2.2.1 Robotizace bankovního sektoru v době pandemie Covid-19	33
2.3 Automatizace bankovního sektoru	34
3 Zaměstnanost v bankovním sektoru.....	35
3.1 Zaměstnanost v KB.....	37
3.2 Robotizace v zaměstnanosti.....	37
3.3 Robotizace v KB	38
3.4 Nové pracovní prostředí KB kvůli pandemii Covid-19.....	38
3.5 Vývoj produktů, které si klienti KB sjednají již bez asistence bankovního poradce na pobočce	39
3.6 Kontaktní centra KB.....	41
4 Shrnutí poznatků o probíhající robotizaci a digitalizaci KB.....	43
Závěr.....	47
Seznam použité literatury	49
Seznam příloh	55

Seznam zkratek

CP	Cenný papír
ČNB	Česká národní banka
ČR	Časové rozlišení
EU	Evropská unie
EUR	Měna euro
FTE	Full time equivalent (ekvivalent plné pracovní síly)
HR	Human resources (personální oddělení)
KB	Komerční banka
KC	Kontaktní centrum
OČR	Ošetřování člena rodiny
RPA	Robotická automatizace procesů
USD	Měna americký dolar
VPN	Virtuální soukromá síť
ZB	Zahraniční banky

Seznam tabulek

Tabulka 1: Velikosti bank	20
Tabulka 2: Bilance ČNB	22
Tabulka 3: Počet poboček KB za období 2015-2020	44
Tabulka 4: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců KB za období 2013-2020.....	45

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma dvoustupňového bankovního systému v ČR.....	15
Obrázek 2: Schéma bank.....	20
Obrázek 3: Logo ČNB.....	21
Obrázek 4: Hlavní budova ČNB	22
Obrázek 5: Názor studentů na digitalizaci a robotizaci práce	33
Obrázek 6: Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru za období 2011-2020	35
Obrázek 7: Počet bankovních míst za období 2011-2020.....	36
Obrázek 8: Počet poboček KB za období 2015-2020	44
Obrázek 9: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců KB za období 2013-2020.....	46

Úvod

Tématem bakalářské práce byl zvolen vývoj zaměstnanosti v bankovním sektoru s akcentem na robotizaci a digitalizaci vybraného sektoru. Banky představují pilíř finanční stability ekonomiky a jsou úzce spjaty s chodem ekonomiky více než jakákoliv jiná odvětví. V roce 2020 si ale bankovní sektor prošel zátěžovými situacemi, a to z důvodu pandemie Covid-19 a následných vládních restrikcí, které ovlivnily zvládnání pandemie. I přes tato opatření je bankovní sektor České republiky i nadále řazen mezi nejstabilnější v rámci Evropské Unie.

Bankovní sektor z důvodu neustálého vývoje technologií podléhá čím dál tím více robotizaci a digitalizaci, které samozřejmě urychlila pandemie Covid-19, kdy došlo k uspíšení procesů digitálních transformací a automatizaci. Pro tyto účely je využíváno technologií RPA, které zjednodušují pracovní postupy, aniž by musely být přebudovány existující systémy. Z globálního průzkumu, který byl proveden společností Infosys, bylo zjištěno, že 80 % podniků chce začít využívat moderní technologie a nahradit tím pracovní pozici a rekvatifikovat své zaměstnance.

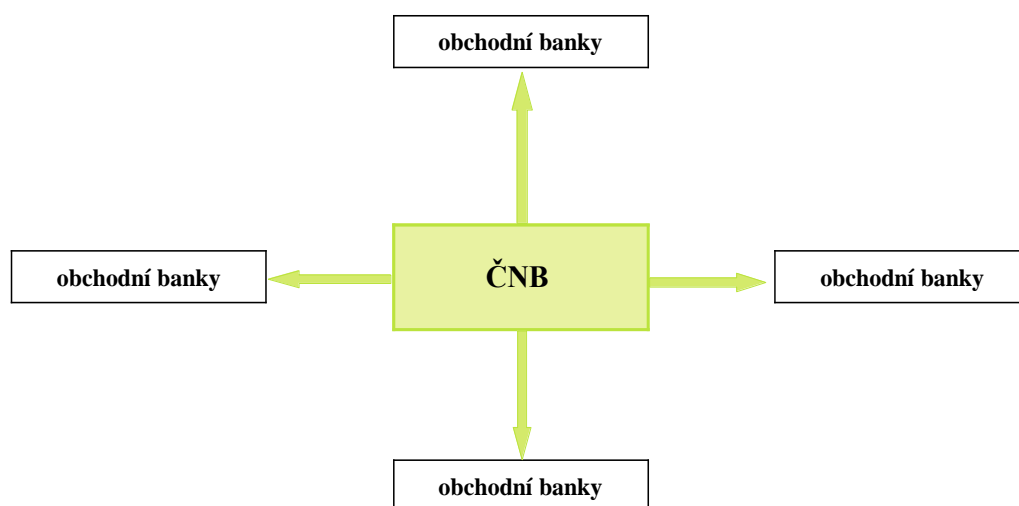
Teoretická část tvoří jednu ze tří hlavních kapitol. Je v ní vysvětlen bankovní systém, v následujících podkapitolách jsou rozebrány banky, bilance obchodní banky, velikost a počet bank v České republice, druhy bank a v neposlední řadě aktuální situace bankovního sektoru. Druhá kapitola se týká obecně problematiky zaměstnanosti. Jsou v ní obsaženy podkapitoly strategie politiky zaměstnanosti, robotizace v bankovním sektoru, se subkapitolou bankovního sektoru v době pandemie Covid-19, a automatizace bankovního sektoru. Třetí kapitola se zabývá zaměstnaností v KB, procesem robotizace v KB, novým pracovním prostředím kvůli pandemii Covid-19 a vývojem produktů, které si klienti této banky sjednají i bez návštěvy pobočky. Poslední kapitola shrnuje poznatky z probíhající digitalizace a robotizace, náklady na tyto procesy a představuje strategický plán KB, který se týká změny struktury vývoje zaměstnanosti a uzavírání poboček. Jsou zde i porovnány a graficky vyobrazeny počty poboček za vybrané období 2015-2020 a průměrný přepočtený počet zaměstnanců za vybrané období 2013-2020.

Primárním cílem této bakalářské práce je analýza současného vývoje v bankovním sektoru v důsledku robotizace, automatizace a digitalizace se závislostí na vývoj zaměstnanosti.

Bakalářská práce dále obsahuje grafická znázornění za minulá období ohledně počtu poboček, zaměstnanců a představení plánu vybrané banky, který bude realizován v roce 2025. Vedlejším cílem bakalářské práce je přiblížení bankovního sektoru, jeho celkového vývoje v minulých letech a urychlení digitalizace v důsledku Covid-19.

1 Bankovníctví

V kapitole Bankovníctví bude rozebrán bankovní systém, definice bank, které se v bankovním systému nacházejí a jejich specializované druhy, bilance obchodní banky, velikosti a počet bank v České republice a princip hospodaření banky,



Obrázek 1: Schéma dvouúrovňového bankovního systému v ČR

Zdroj: vlastní zpracování (dle uvedených dat Dittrichová, Ptatscheková, 2013)

1.1 Bankovní systém

V užším pojetí bankovní systém zahrnuje pouze instituce, které se řídí podle zákona o bankách, avšak v širším pojetí zahrnuje i finanční instituce. Bankovní systém je složen ze dvou vzájemně propojených složek (institucionální a funkční).

Institucionální složka představuje jednotlivé banky, které jsou členěné především dle hlavní náplně jejich činnosti (například hypoteční banky, stavební spořitelny a investiční banky). Funkční složka představuje způsob, kterým jsou uspořádány vztahy mezi jednotlivými bankami v rámci daného území.

V tomto případě lze bankovní systém rozdělit na jednostupňový systém a na dvouúrovňový systém. V jednostupňovém bankovním sektoru dominuje pouze jediná banka. Díky tomuto postavení banky se tento systém označuje dále jako systém monobanky. Dochází zde ke sloučení funkce centrální banky, která má za úkol vydávat peníze a regulovat množství

peněz v oběhu, s funkcí obchodní banky, která poskytuje úvěry svým klientům a shromažďuje depozita. Jednostupňový systém je využíván netržní a centrálně plánovanou ekonomikou. Existují zde i jiné banky, ty jsou ale specializované na předem velmi úzce vymezený rozsah činnosti. Tyto banky jsou závislé na rozhodnutí centrální banky a z tohoto důvodu nemohou samy podnikat. V letech 1950-1990 plnila tuto funkci v České republice, v tehdejší Československu, Státní banka československá. (Lochmannová, 2018)

V České republice je využíván od roku 1990 dvoustupňový bankovní systém, který je tvořen z centrální banky, která představuje první stupeň a obchodních, investičních, hypotečních bank a spořitelén. Tento systém je typický pro většinu tržních ekonomik. (Dittrichová, Ptatscheková, 2013)

Bankovní systémy lze dále dělit na univerzální a specializovaný systém podle toho, zda má banka možnost provádět operace s emisními obchody či operace s akciemi. Univerzální systém spočívá v tom, že jsou zde prováděny obchodní bankou emisní obchody ručitelského typu a dále některé obchody s akciemi. V porovnání specializovaného systému s tím univerzálním je ve specializovaném systému přísně oddělena činnost obchodních bank a přijímání vkladu od investičních bank, které obchodují s akciemi a vkladů od veřejnosti. V tomto systému jsou dále prováděny operace ručitelského typu.

Další rozdělení může být dle závislosti na míře otevřenosti. Vysoce otevřené systémy jsou zastoupené v Evropě a vypovídá to o tom, že řada zahraničních bank působí na českém bankovním trhu. Další systém je definován jako málo otevřený, což znamená, že průnik na tamní trh je velice složitý (USA či Japonsko).

Bankovní systém lze dále členit dle vlastnické struktury na pobočkový, unitární a propojený. Znakem pobočkového systému je malý počet bank, které mají hodně poboček, což je typické pro Evropu. Unitární systém je spíše zaměřen na mnoho bank, ale zároveň s málo pobočkami (USA). Poslední bankovní systém může být propojený, což znamená, že na trhu působí relativně mnoho bank, které mají navzájem propojené vlastnické podíly (například Česká republika). (Lochmannová, 2018)

Utváření bankovního systému je neustálý proces, který řeší propojení tradičních podmínek, které jsou ovlivněny novým aktuálním stupněm vývoje hospodářství. Faktory, které toto ovlivňují, jsou charakter ekonomiky, stupeň rozvoje ekonomiky, struktura ekonomiky, tradice a proces měnové a hospodářské integrace. (Černohorský, 2020)

1.2 Banky

Bankami jsou myšleny akciové společnosti, které mají své sídlo na území České republiky, jsou v souladu se zněním zákona č. 21/1992 Sb., o bankách a jejich základní kapitál je v minimální výši 500 miliónu Korun českých.

Jsou spjaty s chodem ekonomiky mnohem těsněji, než jakékoliv jiné odvětví. Jelikož silné a zdravé banky dokážou zajistit rychlý a bezchybný tok peněz, disponují velkým know-how v oblasti finančního řízení firem a poskytují prostředky na financování investic. Tyto instituce dále podporují rozvoj nejvyšších standardů firemní kultury, profesionální přístup ke klientům a získávají si důvěru široké veřejnosti. (cbaonline, 2020)

Postavení banky získává instituce udělením bankovní licence a zároveň je díky tomu oprávněna k provozování činnosti dle právě udělené licence. Pokud banka nebude provozovat činnosti, které jsou uvedené v licenci, tak ihned neztrácí postavení banky. Důvod k odebrání licence může být například fakt, že banka nezahájila svou činnost do dvanácti měsíců ode dne, kdy jí byla udělena bankovní licence či po dobu šesti měsíců nepřijímá vklady od veřejnosti, popřípadě neposkytuje úvěry. (Liška, Štefan, Dřevínek, 2016)

Vkladem jsou chápány svěřené peněžní prostředky, které představují závazek pro banku vůči vkladateli a vkladateli je za ně poskytován zpravidla úrok. Úvěrem jsou následně chápány poskytnuté finanční prostředky, za které musí klient platit bance úroky. Banka se zabývá samozřejmě i jinými činnostmi, kterými je myšleno například investování do cenných papírů na vlastní účet, platební styk či finanční leasing, pokud banka vlastní bankovní licenci na tyto činnosti. (Mynář, 2015, Lochmannová, 2018)

V bankovní licenci je obsaženo jmenovité vymezení povolené činnosti, popřípadě jejího rozsahu, kterou obchodní banka může vykonávat. V České republice o udělení licence

rozhoduje ČNB na základě předložení žádosti. Pokud se bude jednat o zahraniční banku, která by plánovala zřídit si její pobočku na území České republiky, musí předložit ČNB žádost o danou licenci a také vyjádření orgánu bankovního dohledu ohledně svého sídla v zemi k vysvětlení záměru zřízení si pobočky právě na území České republiky. Dále je zapotřebí jeho prohlášení ohledně toho, že nad pobočkou bude vykonávat bankovní dohled. Pokud se ČNB rozhodne žádost zamítnout, může to být způsobeno například tím, že zahraniční banka nemá právní formu podnikání, která by odpovídala svou formou akciové společnosti. (Lochmannová, 2018)

1.3 Bilance obchodní banky

Rozvaha (bilance) obchodní banky je tvořena aktivy a pasivy, jejichž výše se musí rovnat. Zdroje obchodní banky jsou v rozvaze uvedeny v pasivech a v aktivech banky je uvedeno použití těchto zdrojů.

Mezi aktiva jsou zařazeny úvěry, které jsou poskytovány obchodní bankou svým nebankovním klientům (podniky, občané a obchodním banky). Největší část aktiv je tvořena právě poskytnutými úvěry, díky kterým dostává od svých klientů úroky. Druhým aktivem jsou pokladní hodnoty (hotovosti). Pokladními hotovostmi jsou například mince a bankovky v domácí, ale i zahraniční měně. Obchodní banka potřebuje hotovost, aby mohla svým klientům vyplácet jejich vklady pro směnárenské operace. Aktivum tohoto typu nezajistí bance vytváření úrokového výnosu, jelikož je zapotřebí, aby toto aktivum bylo kryto nějakým pasivem. Z tohoto důvodu se banky snaží minimalizovat používání hotovostí. Jediné výnosy, které obchodní banka získává díky směnárenským operacím, jsou poplatky za vklad, výběr hotovostí a ze směnárenských operací, které jsou ale na druhou stranu minimální a sotva pokrývají nutné náklady na správu hotovostí. Těmito směnárenskými operacemi jsou například náklady na manipulaci s hotovostí, technické vybavení trezorů a pokladen, platby pokladníkům, či bezpečnostní opatření. Třetím aktivem jsou vklady u jiných peněžních ústavů, (například centrální banka). Dalšími aktivy jsou úvěry, které obchodní banka poskytla jiným peněžním ústavům, pozemky, budovy, ostatní majetek a zařízení a dále nakoupené cenné papíry (státní dluhopisy, směnky).

Pasiva obchodní bilance jsou tvořena vlastními i cizími zdroji. Vlastní zdroje jsou složeny z akciového kapitálu banky (základním jměním), rezervními a dalšími fondy, nerozděleným ziskem z minulých let, jestliže valná hromada nezvolila jiný způsob jeho rozdělení. Další součástí pasiv banky jsou dluhopisy, které byly vydány konkrétní obchodní bankou. Dluhopis (obligace) je převoditelný cenný papír, ve kterém se emitent dluhopisu zaváže věřiteli, že mu splatí určitou částku v uvedeném termínu a dále že mu vyplatí určitý výnos. Obchodní banky získávají dlouhodobější peněžní prostředky, které mohou být využity jako zdroj financování dlouhodobých úvěrů, právě díky emisi dluhopisů.

Obchodní banka za své zdroje (cizí i vlastní) musí platit vlastníkům, kteří vlastní akcie a musí jim tak být vyplaceny dividendy (pokud banka dosáhla zisku a bylo o tom rozhodnuto valnou hromadou jejich akcionářů), vkladatelům musejí být vypláceny úroky a následně majitelům, kteří vlastní dluhopisy. Těmto majitelům musí platit úroky a po dobu, která je na dluhopisu uvedena, je povinnost od majitelů odkoupit dluhopis zpět za jeho nominální hodnotu.

Zisk obchodní banky je tvořen rozdílem mezi přijatými a placenými úroky, což znamená rozdíl mezi úroky, které jsou bankou přijímány od svých klientů, kterým obchodní banka poskytla úvěr a na druhou stranu úroky, které musí banka vyplatit svým klientům za to, že si u ní uložili své volné finanční prostředky. (Kalabis, 2012)

1.4 Velikost a počet bank v České republice

Za velké banky jsou považovány od roku 2016 takové finanční instituce, které mají s bilanční sumou větší než 10 % celkový objem bilanční sumy bankovního sektoru. Středními bankami jsou myšleny takové finanční instituce, které mají s bilanční sumou 2 až 10 % celkového objemu bilanční sumy bankovního sektoru. Malé banky mají s bilanční sumou menší než 2 % celkového objemu bilanční sumy bankovního sektoru. (ČNB, 2017)

Ke konci roku 2020 působilo na území České republiky 49 subjektů, které disponují bankovní licenci. Celkový počet 37 subjektů je pod kontrolou vlastníků ze zahraničí

(12 bank a 25 poboček). Následujících 12 bank je pod kontrolou domácích vlastníků (z toho mají 2 banky státní účast). V České republice dále mohlo poskytovat své přeshraniční služby 471 zahraničních bank, které působí na jednotném vnitřním trhu EU. (cbaonline, 2020)

Tabulka 1: Velikosti bank

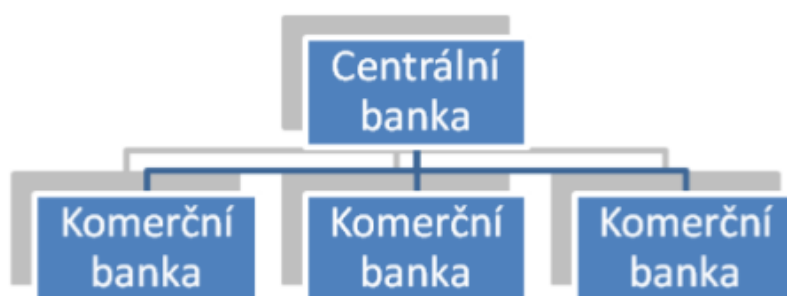
Datum	Velké banky	Střední banky	Malé banky	Pobočky ZB	Stavební spořitelny
30.9.20	4	5	10	25	5
30.9.19	4	5	10	25	5
30.9.18	4	5	9	27	5
30.9.17	4	5	9	24	5
30.9.16	4	5	9	22	5
30.9.15	4	8	6	24	5

Zdroj: vlastní zpracování (dle uvedených dat ČNB, 2020)

Z tabulky vyplývá, že k 30. září roku 2020 působily na území České republiky 4 velké banky, 5 středních bank, 10 malých bank, 25 poboček zahraničních bank a 5 stavebních spořitelen. V porovnání s rokem 2016 a rokem 2020 je zde o jednu malou banku více.

1.5 Druhy bank

V této podkapitole bude detailněji rozebrána centrální banka ČNB a specializované banky.



Obrázek 2: Schéma bank

Zdroj: Mynář, 2015

1.5.1 Česká národní banka



Obrázek 3: Logo ČNB
Zdroj: mesec, 2017

Roli centrální banky představuje v České republice ČNB. Centrální banka má nezastupitelné a velice významné místo v bankovním systému, jelikož její funkce a postavení je velice odlišné od ostatních bank.

ČNB je ústřední bankou státu a jejím hlavním cílem její činnosti je pečování o cenovou stabilitu. Na území České republiky je základní postavení ČNB dáno Ústavou, která jí zaručuje její nezávislost.

Centrální banka má své sídlo v hlavním městě Praze. Na základě zákona se nezapisuje do obchodního rejstříku. Organizační složku tvoří Bankovní rada, ve které se nachází sedm členů jmenovaných prezidentem republiky na šest let. Tvoří jí guvernér, dva viceguvernéři a další čtyři vedoucí pracovníci ČNB a nikdo z nich nesmí zastávat tuto funkci více než dvě funkční období. Minimálně dvakrát za rok je centrální banka povinna podávat Parlamentu zprávy ohledně měnového vývoje a minimálně jednou za čtvrt roku informovat i veřejnost. (Mynář, 2015)



Obrázek 4: Hlavní budova ČNB
Zdroj: ČNB, 2020

ČNB má poměrně vysoký stupeň samostatnosti a dále má relativně nezávislé postavení na zákonodárné a výkonné moci (do její činnosti mohou zasahovat pouze na základě zákona).

Mezi její základní úkoly je určování měnové politiky, správná reprezentace státu v měnové oblasti, emituje hotovostní oběživo, je bankou pro ostatní banky, vede účty státního rozpočtu, a také spravuje devizové rezervy a v neposlední řadě se podílí na bankovním dohledu a regulaci. (Mynář, 2015)

Bilance ČNB

Tabulka 2: Bilance ČNB

Aktiva	Pasiva
Zlato	Peníze v oběhu
Pohledávky vůči Mezinárodnímu měnovému fondu	Závazky vůči Mezinárodnímu měnovému fondu
Devizové rezervy	Závazky vůči zahraničí
Pohledávky vůči tuzemským bankám a státu	Závazky vůči tuzemským bankám
Hmotný a nehmotný majetek	Závazky vůči státu a ostatním veřejným institucím
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva
	Vlastní kapitál
	Zisk/ ztráta

Zdroj: vlastní zpracování (podle uvedených dat (Dittrichová, Ptatscheková, 2013))

Bilanci ČNB tvoří strana aktiv a pasiv. Aktiva jsou tvořena zlatem (zahrnuje i zlaté rezervy, které jsou tvořeny raženým i neraženým zlatem), pohledávkami vůči Mezinárodnímu fondu (členský podíl u Mezinárodního měnového fondu a rezervní pozice), devizovými rezervami (termínované a běžné vklady v zahraničních peněžních institucích a ústavech, ostatní pohledávky vůči zahraničí včetně valut a CP), pohledávkami vůči tuzemským bankám a státu (úvěry poskytnuté tuzemským bankám a popřípadě pohledávky vůči státu), (ne)hmotným (zahrnuje například i sbírky mincí z drahých kovů) a ostatními aktivy (všechna zbývající aktiva včetně podílu na kapitálu Evropské centrální banky).

Pasiva jsou tvořena penězi v oběhu (závazek centrální banky, který vyplývá z titulu emitování bankovek a mincí, které jsou v držbě bank a veřejnosti), závazky vůči Mezinárodnímu měnovému fondu (přijata depozita a účty pro zúčtování transakcí dle nařízení Mezinárodního měnového fondu), závazky vůči zahraničí (přijaté depozita a úvěry od zahraničních bank a finančních institucí), závazky vůči tuzemským bankám (závazky z repo operací, úvěry, které byly přijaty od tuzemských bank, ostatní vklady přijaté od tuzemských bank a povinné minimální rezervy bank), závazky vůči ostatním státům (souhrnný účet státní pokladny), ostatní pasiva (široká škála závazků, z kterých lze uvést vklady zaměstnanců a prostředky, které jsou určeny pro čerpání z evropského rozpočtu), vlastní kapitál (základní kapitál a rezervní fondy tvořené ze zisku) a zisk nebo ztráta (neuhrazené ztráty a nerozdělené zisky z předchozích období). Jedná se hospodářský výsledek centrální banky, který byl vykázan v běžném roce. (Dittrichová, Ptatscheková, 2013)

Makroekonomická funkce centrální banky

Do makroekonomické funkce lze zařadit provádění monetární (měnové) politiky, operace na devizovém trhu (kurzová politika centrální banky) a emisi hotovostních peněz.

Monetární politika ztělesňuje regulaci nabídky peněz centrální bankou s cílem získání stanovených makroekonomických cílů (udržení stability měny, dosažení plánovaného ekonomického růst: to pouze v případě, že to neohrozí její primární cíl (zajištění stabilní cenové hladiny), zabezpečení vyrovnanosti platební bilance...). (Lochmannová, 2018)

a) Expanzivní měnová politika (uvolnění)

Jedná se o akce centrální banky, které spočívají ve snížení krátkodobé úrokové míry (snížení úrokové míry, za kterou jsou prováděny operace dodávání či stahování likvidity). Důsledkem tohoto snížení se snižují i ostatní úrokové míry, na což reagují obchodní banky (zvyšuje se ochota poskytovat nové úvěry) a klienti jsou aktivnější v přijímání úvěrů. Také se zvyšuje rychlost oběhu peněz v ekonomice, jelikož podniky a domácnosti více spotřebovávají peníze ve srovnání s předchozím obdobím. Tato politika je uplatňována centrální bankou tehdy, když je očekávána nízká inflace, vysoká nezaměstnanost a obecné oslabení ekonomiky. (Lochmannová, 2018)

b) Restriktivní měnová politika (zprůsnění)

Představuje akce centrální banky, které spočívají ve zvýšení krátkodobé úrokové míry (zvýšení úrokové míry, za kterou jsou prováděny operace dodávání či stahování likvidity). Důsledkem toho zvýšení jsou zvýšeny i ostatní úrokové míry (snižuje se ochota bank poskytovat nové úvěry a klienti se zdržují s čerpáním nových úvěrů). Zároveň se snižuje rychlost oběhu peněz v ekonomice, jelikož domácnosti a podniky nejsou ochotny spotřebovávat tolik peněz ve srovnání s předchozím obdobím.

Tato politika je uplatňována záměrně a plánovitě v situacích, kdy je očekávána vysoká inflace, ekonomika je ve stavu, kdy roste příliš rychlým tempem (růst mezd a z toho vyplývá růst spotřebních cen), nízká nezaměstnanost (toto vede k tlakům na zvyšování mezd). (Lochmannová, 2018)

Nástroje měnové politiky

Centrální banka má pro realizaci peněžní vnější měnové politiky dva druhy prostředků (přímé a nepřímé). Přímé nástroje jsou zejména charakteru administrativních opatření (jednotné sazby a další podmínky pro všechny banky). Tyto nástroje lze použít vůči všem bankám (plošně), a nebo pouze vůči některým bankám či skupině bank (adresně). Tyto nástroje jsou ale využívány méně a většinou v mimořádných případech a mají závazný charakter ze strany subjektů (kterých se to týká). Nepřímé nástroje jsou tržního charakteru a jejich působení je celoplošné (operace na volném trhu, diskontní nástroje,

devizové (kurzové) intervence, lze do nich řadit i povinné minimální rezervy za určitých podmínek). (Dittrichová, Ptatscheková, 2013)

Operace na volném trhu

Těmito operacemi je myšlen nákup a prodej (centrální bankou) státních či jiných vysoce kvalitních krátkodobých CP (operace na volném trhu). Nákupy a prodeje mohou být obchody s krátkodobými pokladničními poukázkami, vlastními CP centrální banky nebo bankovní akcepty. Výhodou tohoto nástroje je šance dříve kvantifikovat dopady na měnovou bázi.

Často jsou využívány repo a reverzní repo operace. Repo operace jsou krátkodobé dohody o zpětném odkoupení CP ze strany centrální banky. Reverzní repo operace je nákup CP ze strany centrální banky od obchodních bank a následnou dohodou o pozdějším prodeji. Je zde i možnost switch operací, kde dochází k prodeji a nákupu stejných CP s odlišnou splatností. (Dittrichová, Ptatscheková, 2013)

Diskontní nástroje

Do těchto nástrojů hlavně patří diskontní a lombardní úvěry a automatické facility. Objem těchto úvěrů je především ovlivňován výší úrokových sazeb (určuje je centrální banka pro určité typy úvěrů). Patří sem dále úrokové sazby z reeskontních, lombardních a diskontních úvěrů. Pokud centrální banka poskytne úvěr v domácí měně obchodním bankám, tak dojde ke zvýšení rezerv těchto bank a zvýší se jim měnová báze. Při splácení úvěru bankou se rezervy těchto bank snižují a tím i měnové báze. (Dittrichová, Ptatscheková, 2013)

Devizové intervence

Tento nástroj přímo ovlivňuje kurz domácí měny vůči cizím měnám. Provádění těchto intervencí závisí na dalším vývoji měnového kurzu a systému měnového kurzu. Devizové intervence mohou být prováděny prostou konverzí mezi cizí a domácí měnou nebo prostřednictvím swapu (dochází ke kombinaci termínovaných a promptních operací, například prodej cizí měny je provázen v budoucnosti nákupem domácí měny za cizí a naopak). Tento způsob intervence zajistí pouze dočasné ovlivnění měnové báze. Přímým

nákupem domácí měny za cizí měnu dochází ke zvýšení poptávky po domácí měně (následné zhodnocení domácí měny). Pokud centrální banka prodává domácí měnu a naopak nakupuje zahraniční měnu, tak dochází k znehodnocení domácí měny v důsledku zvyšující se poptávky (následné ovlivnění měnové báze).

Dalšími nástroji jsou povinné minimální rezervy, pravidla likvidity, úvěrové stropy, limity úrokových sazeb, doporučení, výzvy a dohody. (Dittrichová, Ptatscheková, 2013)

Mikroekonomická funkce banky

Základním cílem regulace a dohledu v České republice (i v EU) je ochrana stability celého bankovního systému a přispívání i ke stabilitě celého finančního systému. Jedná se o minimalizaci systémového rizika (zamezit možným „domino“ efektům). Hlavním cílem dále není zamezování pádu jednotlivých bank či ochrana střadatelů (toto může být cílem jen tehdy v rámci plnění primárních cílů).

Hlavní nástroje regulace a dozoru je prosazování a tvorba pravidel, podmínek a rámce činnosti bankovních institucí (bankovní regulace) a ověřování zachování pravidel a stanovování sankcí (bankovní dohled). (Mejstřík, Pečená, Teplý, 2015)

Bankovní regulace a dohled jsou orientovány hlavně na tři základní oblasti: regulace vstupu do bankovní sféry, povinné pojištění vkladů klientů obchodních bank a stanovení pravidel činnosti obchodních bank. (Lochmannová, 2018)

Regulace vstupu do bankovní sféry

Pro udělení bankovní licence pro působení jako obchodní banka musí být splněny stanovené vstupní podmínky (minimální výše kapitálu, kvalifikační a morální způsobilost v bankovním managementu).

Povinné pojištění vkladů klientů obchodních bank

Jedná se například o přiměřenost likvidity v domácí (i devizové) měně, limity úvěrů, přiměřenost kapitálu.

Stanovení pravidel činnosti obchodních bank

Ochrana vkladatelů pro případ úpadku obchodní banky. (Lochmannová, 2018)

1.5.2 Specializované banky

Specializované banky podléhají dohledu ČNB. Do této skupiny patří akceptační banky, které provádějí akceptaci zpeněžitelných titulů, akcept směnky, úvěrů. Clearingové banky, které nabízejí clearingové účty pro účastnické banky, kompenzaci závazků a pohledávek. Depozitní banky, které jsou specializovány na vkladové operace a poskytování krátkodobých úvěrů. Devizové banky, které vykonávají devizové operace s produkty mezinárodního platebního styku. Následují eskontní banky, které se zabývají eskontem směnek a jejich reeskontem pro emisní banku. Specializované banky jsou hypoteční banky, které se specializují na poskytování dlouhodobých úvěrů (jsou zajištěny zástavním právem k nemovitosti) a emisí hypotečních zástavních listů. Investiční banky, které zajišťují různorodé obchody, z nich především financování investic (emise cenných papírů, správa aktiv a pasiv, obchodů, akvizic, fúzí). Komunální banky, které jsou specializovány na poskytování svých služeb orgánům místních samospráv, úvěrují jejich komunální rozpočty, snaží se jim získávat zdroje prodejem komunálních obligací. Lombardní banky, které poskytují bankovní úvěry, které jsou však zajištěné movitým majetkem dlužníka či zbožím, popřípadě CP či kovem atd. Splátkové banky, které jsou specializovány na nabídku spotřebních úvěrů. Spořitelny a univerzální banky poskytují širokou škálu produktů (například mezibankovní obchody, zajišťují platební styk, přijímají vklady od svých klientů). Záruční banky, které poskytují bankovní záruky a garance. Žirové banky jsou zaměřené k zajištění bezhotovostního platebního styku. Stavební spořitelny jsou specializovány výhradně na stavební spoření a účelové úvěrování.

Hlavním cílem bank je dosahování maximalizace zisku a rentability. U obchodní banky je zisk tvořen z rozdílu mezi nákladovostí pasiv a výnosností aktiv. Úroky jsou faktorem, který rozhoduje o nákladech a výnosech banky.

Nákladové úroky jsou cenou zdrojů na finančním trhu a výnosové úroky jsou cenou poskytnutých prostředků. Rozdíl mezi těmi výnosovými a nákladovými úroky je čistý zisk

(marže), který tvoří dokonce cca. 70 % bankovního zisku. (Hlačina, Mynář, Obdržálek, Longauerová, Černá, 2017)

1.6 Aktuální situace bankovního sektoru

V roce 2020 byl bankovní sektor ovlivněn dopadem vládních restrikcí, které byly zaměřeny na zvládnání pandemie Covid-19. České banky ale i nadále zůstaly pilířem finanční stability ekonomiky.

Banky na doporučení ČNB udržovaly trvale komfortní úroveň kapitálu, která byla v tomto roce posílena o nevyplacené dividendy. Rok 2020 byl pro banky rok nejistoty ohledně budoucích výnosů (někteří dlužníci ztratili možnost řádně splácet své dluhy) a stability pracovních míst.

Finanční instituce se snažily od začátku pandemie aktivně podporovat své klienty (úvěrová moratoria, individuální přístup ke klientům, spolupráce s vládou ohledně přípravy a využívání programů COVID III a COVID Plus).

I v této situaci patří český bankovní sektor i nadále mezi nejstabilnější v rámci EU. Tato stabilita je dokázána souhrnnými finančními charakteristikami v ukazatelích (poměr úvěrů k depozitům, kapitálová přiměřenost atd.). Stabilita bankovního sektoru je potvrzována i zátěžovými testy ČNB, které jsou prováděny každý rok. Tyto testy zkoumají odolnost sektoru jako celku, ale i jednotlivých institucí.

Ke konci roku 2020 byla celková hodnota aktiv 7 965 mld. Kč (cca o 5,5 % více než předchozí rok). Čistý zisk bankovního sektoru nabyl hodnoty 47,5 mld. Kč (pokles o 48 % oproti roku 2019).

Celkový objem bankovních úvěrů dosáhl na hodnotu 3 595,7 mld. Kč (růst o 4,2 % oproti roku 2019). Poskytnuté úvěry domácnostem byly v celkové hodnotě 1 763,1 mld. Kč (téměř o 6,9 % více než předchozí rok) a poskytnuté úvěry firmám byly v celkové výši 1 123 mld.

Celkový objem klientských vkladů v roce 2019 nabyl hodnoty 5 162 mld. Kč a přesáhl objem klientských úvěrů o 43,5 %. Z tohoto důvodu vznikl převis vkladů, který byl vytvářen sektorem domácností. Nastala situace, kdy domácnosti měly na vkladech u své banky o 60 % větší objem prostředků, než který byl čerpán na úvěrech. V roce 2020 byl však tento převis zmenšen kvůli pandemii o 5 %, jelikož domácnosti měly u finančních institucí uloženy vklady v hodnotě 2 822,8 mld. Kč (o 12 % více než v roce 2019). Úspory byly z 80 % uloženy na netermínovaných vkladech.

U podniků býval v minulosti objem vkladů a úvěrů spíše vyrovnaný. V důsledku zvýšené nejistoty v roce 2020 měly firmy na bankovních vkladech prostředky v hodnotě 1 218 Kč (zhruba o 8 % více prostředků, než byl jejich dluh vůči bankám v hodnotě 1 123 mld. Kč). (cbaonline, 2020)

2 Zaměstnanost

Zaměstnanost je upravována zákonem č. 435/2004 Sb. a upravuje v něm zejména činnosti úřadů práce při zprostředkování zaměstnání a v souvislosti s aktivní politikou zaměstnanosti. (Tomšej, 2020)

Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou libovolně jednostranně ukončit pracovní vztah kdykoli a z jakéhokoli právně přípustného důvodu nebo z jakéhokoli důvodu. (Cihon, Ottavio, 2015)

Dle Keynesovy teorie jsou jen čtyři možnosti, jak zvýšit zaměstnanost:

- Zlepšení organizace nebo zlepšení stupně předvídativosti. Toto zlepšení má za důsledek zmenšení frikční nezaměstnanosti,
- snížení mezní nevhodnosti práce, které je vyjádřené reálnou mzdou, za kterou je možné získání dodatečné práce. Tím se může zmenšit dobrovolná nezaměstnanost,
- zvýšení mezní fyzické produktivity práce v průmyslových odvětvích, které vyrábějí dělnické spotřeby,
- zvýšení ceny zboží, které ale není určené pro spotřebu dělníků, v porovnání s cenou zboží dělnické spotřeby, v souvislosti s přesunem výdajů osob, které ale nežijí ze mzdy, od zboží dělnické spotřeby k ostatnímu zboží. (Keynes, 2020)

2.1 Strategie politiky zaměstnanosti

V první podkapitole bude rozebrána státní politika zaměstnanosti, aktivní politika v zaměstnanosti a pasivní politika v zaměstnanosti.

Státní politika zaměstnanosti

Státní politika zaměstnanosti je směřována k dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou po pracovní síle. Právo na práci má být uplatňováno bez ohledu na pohlaví, jazyk, národnost či zdravotní stav člověka. (Duková, Duk, Kohoutová, 2013)

Aktivní politika zaměstnanosti

Aktivní politika zaměstnanosti má stanovený cíl ohledně odstraňování bariér omezující osoby, které se snaží vstoupit na trh práce. Přispívá k vytváření souladu mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle (včetně kvalifikace pracovní síly), akvizuje skupiny (které jsou vyloučené z trhu práce) a podporuje soulad rodinného a pracovního života. (uradprace, 2020)

Aby tato politika mohla dosáhnout svých cílů, je zapotřebí, aby se zaměřila na podmínky kladené právě trhem práce, jeho potenciální zaměstnance a také na jejich správnou motivaci. (Dušek, 2016)

Pasivní politika zaměstnanosti

Tato politika spočívá v zabezpečování životních podmínek nezaměstnaných obyvatel (formou dávek, podpor v případě nezaměstnanosti). Jedná se zde o náhradu pracovního příjmu a motivací k získání nového pracovního místa. Doba, po kterou jsou dávky vypláceny, je nazývána jako podpůrčí. Pokud nastane situace, kdy nezaměstnanost trvá po delší dobu, je těmto obyvatelům poskytováno zajištění formou dávky (pomoc v hmotné nouzi). (Duková, Duk, Kohoutová, 2013)

2.2 Robotizace zaměstnanosti v bankovním sektoru

Robotická procesní analýza (RPA) umožňuje zjednodušit pracovní postupy. Eliminuje zdoluhavou manuální činnost, aniž by musely být přebudovány systémy, které již existují. Díky strojovému vidění umí například lépe extrahovat čísla, slova z naskenovaných osobních dokladů a jiných dokumentů, což velice usnadňuje a urychluje práci v odvětví bankovníctví. (businessworld, 2020)

Dále obnáší konfiguraci softwaru takovým způsobem, že dokáže pracovat s aktuálními daty, aplikacemi, reagovat na události, bez zásahu lidské síly zpracovávat transakce a komunikovat s dalšími systémy. Do automatizovaných činností patří například vyplňování formulářů, práce s databázemi, opakované činnosti, které je možné provádět pomocí softwarových agentů a makerů.

K velké výhodě RPA patří rychlá návratnost investic. Dle výzkumu společnosti Deloitte vyplývá, že jde v průměru o šest až dvanáct měsíců, v některých případech lze dosáhnout návratnosti i za pouhé tři měsíce. Pilotní verze RPA trvá průměrně šest až dvanáct týdnů a plnou automatizaci tohoto produkčního procesu lze zvládnout za tři až čtyři měsíce. (absl, 2017)

Dalšími výhodami robotizace jsou snadné navýšení či realokace kapacit, snadná škálovatelnost, nejrychlejší automatizace procesů, rychlá realizace změn v automatizaci a operativní shromáždění údajů z více zdrojů na jednom místě. (trask, 2020)

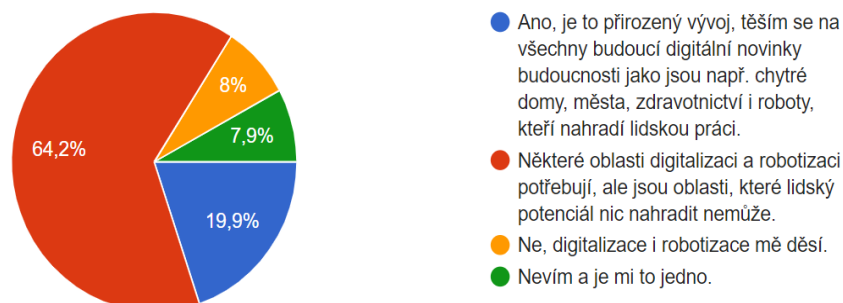
Z globálního průzkumu, který byl proveden společností Infosys, vyplynulo, že 80 % podniků, které chtějí využít moderní technologie a nahradit tím pracovní pozice, hodlají své zaměstnance, kterých se inovace týká, přesunout na jinou pozici či je rekvalifikovat. (absl, 2017)

Na druhou stranu zde stále existují překážky, které brání masivnímu zavedení RPA, jelikož existence služeb je pro automatizaci obtížnější (například kvůli činnostem zákaznického servisu, který by mohli klienti postrádat;). (Kulisiewicz, Sobczak, 2018).

V rámci dotazníku Komerční banky, který byl zodpovězen 6 549 studenty ohledně digitalizace a robotizace práce, bylo zjištěno, že z celkového počtu dotázaných se více než polovina studentů (64,2 %) domnívá, že robotizace v některých oblastech může být velkým přínosem, avšak v některých oblastech nelze nahradit lidský potenciál, dalších 19,9 % studentů souhlasí s faktem, že se jedná o přirozený vývoj a těší se na další pokroky. Na druhou stranu celých 8 % studentů se digitalizace a robotizace děsí, zbylých 7,9 % si na tento pokrok neudělalo názor, viz obrázek 5. (kb, 2020)

Vnímáte postupující digitalizaci a robotizaci práce jako správný krok společnosti jako celku?

6 549 odpovědí



Obrázek 5: Názor studentů na digitalizaci a robotizaci práce

Zdroj: kb, 2020

2.2.1 Robotizace bankovního sektoru v době pandemie Covid-19

Před začátkem jara roku 2020 začala být ekonomika utlumována a z tohoto důvodu se musely banky vzdát svých budoucích plánů a začít improvizaci v mnoha směrech (například zaměstnanci začali pracovat na home officech).

Bankovní instituce se musely kvůli náporu požadavků klientů během pandemie velice přizpůsobit a k tomuto uspokojení potřeb zákazníka přispěli softwaroví roboti. Při přechodu do online světa banky využily technologie RPA, které byly nástrojem pro rychlejší adaptaci. Síla RPA se prokázala zejména v možnosti rychlé reakce, realokaci, navyšování potřebné kapacity a dále zpracovávání velkého objemu požadavků. Pohotové nasazení odlehčilo práci i přetíženým pracovníkům bank. Bankami bylo pochopeno, že se doposud v souvislosti s RPA mluvilo především o úspoře ekvivalentu plné pracovní síly. Navýšení FTE nebylo v této době alternativou, čímž přidaná hodnota robotizace byla nevyčísitelná. (trask, 2020)

2.3 Automatizace bankovního sektoru

Automatizace a digitální technologie mají vliv na všechny oblasti a dokáží snížit zaměstnanost například v retailovém bankovníctví. (trask, 2020)

Dopad pandemie Covid-19 na vybraný sektor byl přímý i strukturální. Důsledkem epidemie byly urychlené procesy digitální transformace a automatizace v bankách. Nastal rychlejší přechod k bezkontaktním službám a došlo k automatizaci procesů, které spadají pod front office.

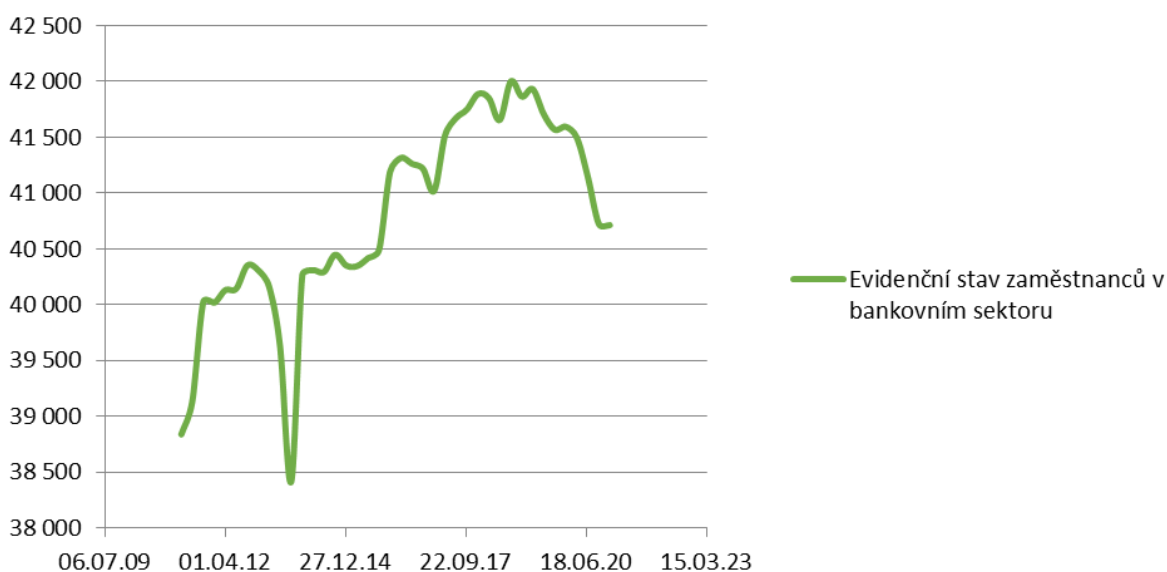
Roboti v souvislosti s omezováním provozu poboček bank, ale i trvajícím home officem budou pomáhat s podporou prodeje bankovních produktů nebo úpravou parametrů, které jsou stávající v plně digitálním světě. Je zapotřebí v souvislosti s digitalizací vyřešit integraci elektronických podpisů a zajistit bezpečné doručení dokumentů ke klientům.

Tento vývoj se týká například kontaktních center bank, která budou moci obsluhovat klienty, kteří nevyužívají internetového bankovníctví. Automatizace a robotizace jsou důležité ale i interně. Například na HR odděleních, která v době pandemie také trpěla obdobným náporům. Tato oddělení musela poskytovat poklady pro vytvoření současného dopadu na personální zajištění služeb na základě evidence OČR, zaměstnanců, kteří byli v karanténě nebo na nemocenské. (trask, 2020)

3 Zaměstnanost v bankovním sektoru

V níže uvedené příloze A se nachází přehled evidenčního stavu zaměstnanců v bankovním sektoru ČR a počtu bankovních míst za období od roku 2011 až do roku 2020. V obrázcích 6 a 7, které jsou spjaty s údaji z tabulky, jsou vyobrazeny údaje ohledně evidenčního stavu zaměstnanců v bankovním sektoru.

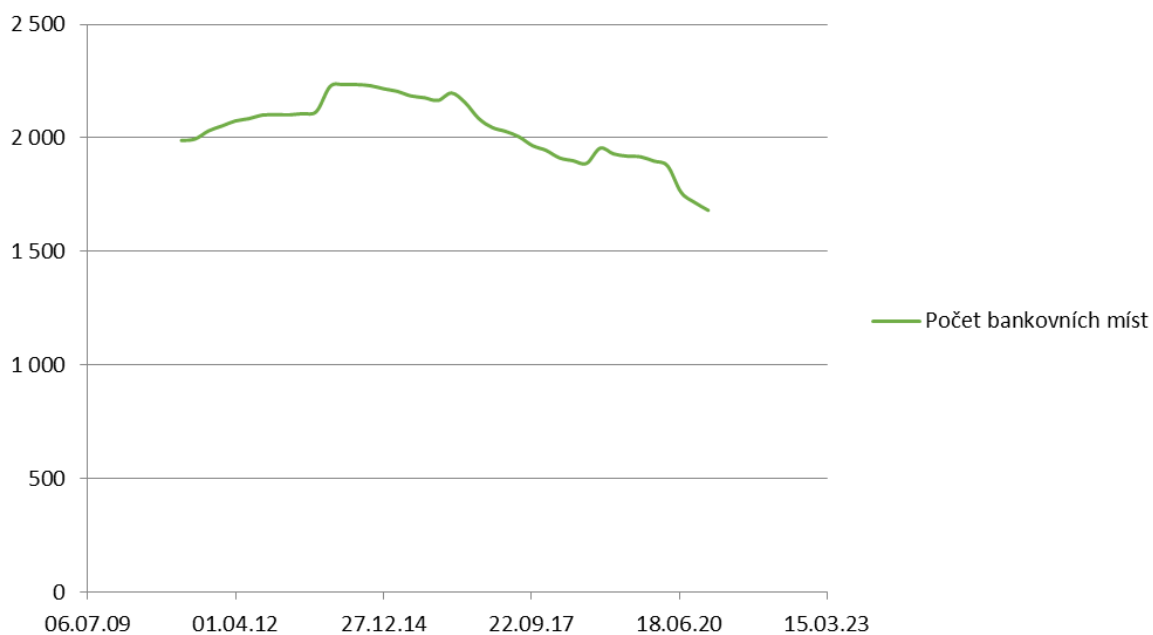
Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru za období 2011-2020



Obrázek 6: Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru za období 2011-2020
Zdroj: vlastní zpracování (dle uvedených dat ČNB, 2020)

Z obrázku 6 vyplývá, že nejvyšší evidovaný stav zaměstnanců v bankovním sektoru byl v roce 2018 v počtu 42 001 zaměstnanců (30. 09. 2018) a nejnižší v roce 2013 v počtu 38 417 zaměstnanců (30. 09. 2013).

Počet bankovních míst za období 2011-2020



Obrázek 7: Počet bankovních míst za období 2011-2020
Zdroj: vlastní zpracování (dle uvedených dat ČNB, 2020)

Obrázek 7 vypovídá o tom, že nejvyšší počet bankovních pracovních míst byl v letech 2014 v hodnotě 2 335 míst (30. 06. 2014 a 30. 9. 2014) a nejnižší počet byl evidován v roce 2020 na hodnotě 1 681 míst (31. 12. 2020)

3.1 Zaměstnanost v KB

Kvůli pandemické situaci, která má stále negativní dopad na ekonomickou aktivitu v ČR (včetně aktivit klientů této banky), se vedení KB rozhodlo přijmout další opatření, která mají vést k posílení provozní efektivity a její ekonomické odolnosti.

Během první poloviny roku 2021 má banka v plánu snížit počet zaměstnanců (přepočten na ekvivalent plného pracovního úvazku) o 3,5 %. Tento pokles bude realizován na centrále banky v počtu více než dvě třetiny. Je očekáváno, že přibližně 20 % zaměstnanců ze zrušených pozic dostane jinou pracovní pozici.

Mimořádné náklady, které jsou s propouštěním spjaty, plynou zejména z povinnosti vyplácení odstupného (tyto náklady dosáhnou 76 mil. Kč). Rezerva, která tyto náklady pokryje, byla vytvořena a zaúčtována do osobních nákladů ve čtvrtém čtvrtletí. Další náklady, které byly bankou vykázány, byly ve výši 38 mil. Kč a souvisely se snížením rozsahu pobočkové sítě, včetně ukončení nájemních smluv, zrychleného odpisování nebo znehodnocení práv na užívání. (kb, 2020)

3.2 Robotizace v zaměstnanosti

V bankách v České republice dochází k technologické revoluci. Obyčejní uživatelé si tohoto vývoje na první pohled nevšimnou, jelikož na pobočkách bank jsou stále k dispozici bankovní poradci a další zaměstnanci. Pracovníky bank ale tato technologická revoluce začíná ovlivňovat. Roboti jsou schopni již v této době vyhodnotit i to, zda má žadatel o úvěr dostatečné příjmy, aby mu banka úvěr mohla poskytnout. Roboti jsou schopni prověřit i fakt, kdy klient chce sjednat hypotéku, zda má žadatel na bytě nezávazné zástavní právo.

Pro bankovní úředníky představují roboti konkurenci. V zahraničí již propouštění svých zaměstnanců oznámilo několik velkých bank. V ČR by zatím tyto stroje měly nahradit pouze bankéře, kteří plánují odejít do důchodu. Ostatním by tyto přístroje měly poskytnout možnost kariérního růstu.

Při porovnání lidského faktoru s roboty mají roboti řadu výhod (nedělají chyby, nejsou nemocní a jsou schopni pracovat dvacet čtyři hodin denně), což vede k urychlení práce a větší preciznosti. (ekonom, 2018)

3.3 Robotizace v KB

Komerční banka testuje roboty již více než tři roky a je s jejich výsledky velice spokojená. Dochází zde ke zrychlení činnosti a snížilo se operační riziko (u softwaru je menší pravděpodobnost, že bude způsobena nějaká chyba). Aby mohli být roboti nasazeni do ostrého každodenního provozu, tak by musela být vyřešena řada problémů (nastavení přístupových práv, hesel strojů do bankovního sektoru) kvůli zneužití.

Roboti by měli začít vyřizovat žádosti klientů o spotřebitelské úvěry. Postup vyřizování žádosti o spotřebitelský úvěr by byl takový, že robot by vytvořil zhodnocení žadatele, ověřil jeho úvěruschopnost v bankovních registrech a následně by mohl peníze z úvěru i vyplatit, ale takto daleko KB zatím neplánuje zajít.

Přístroje budou dále vyřizovat například agendu spojenou se zakládáním nových účtů klientů (těch, které do KB přivádí její dceřiná společnost stavební spořitelna Modrá pyramida), převod platebních příkazů k nové bance při rozhodnutí o odchodu z KB, zpracovávání zpráv pro potřeby auditu, o které žádají klienti z řad obchodních korporací. (ekonom, 2018)

3.4 Nové pracovní prostředí KB kvůli pandemii Covid-19

Covid-19, se kterým jsou spojena opatření, vedl k rychlému přesunu mnoha aktivit do online prostředí. Kvůli pandemii se museli zaměstnanci KB během krátké doby naučit zvládat práci na dálku a zacházet s novými digitálními nástroji. Z tohoto důvodu se vedení společnosti rozhodlo díky nově získaným zkušenostem zavést Smart Office.

Práce zaměstnanců z domova by měla být využívána i po rozvolnění pandemických restrikcí ve větší míře, než tomu bylo dříve. Pro využívání home office jsou zjevné důvody (úspora času například kvůli méně častému dojíždění na pracoviště, vyšší flexibilita a tudíž

možnost lepší organizace času, snazší nacházení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem). Intenzivní využívání digitálních nástrojů posune banku o krok blíže k jejímu cíli, aby se stala digitální bankou budoucnosti.

Smart Office je založen na třech hlavních pilířích (práce z domova, sdílení pracovních míst a systém rotací). Rotace pracovníků v praxi znamená, že část pracovníků týmu pracuje z domova a část v kanceláři či na pobočce. Tento systém přináší efektivnější nakládání se zdroji kvůli snížení počtu nutných pracovních míst. Banka následně může uspořené finance využít například ve formě investic do technologického vybavení. (e15, 2021)

3.5 Vývoj produktů, které si klienti KB sjednají již bez asistence bankovního poradce na pobočce

Klienti Komerční banky již mnoho činností zvládnou upravovat bez bankovního poradce a návštěvy pobočky, čemuž samozřejmě napomohla i pandemie Covid-19.

Občané

Tyto osoby využívají systémy MojeBanka a Mobilní banka. Občané si již mohou nastavit přihlašování a podepisování do systému internetového bankovníctví (MojeBanka) pomocí přihlašovacích metod, které jsou pro tyto účely využívány (KB Klíč, Bezpečnostní heslo či Certifikát na čipové kartě).

Produkty, které si klient může sjednat bez návštěvy pobočky je možnost sjednání Multibankingu (klient využívá služeb i u jiných bank a přál by si mít všechny účty pohromadě pod jedním internetovým bankovníctvím). Banky, které je možné propojit se systémem KB, jsou Česká spořitelna, Airbank, Equa bank, Fio banka, MONETA Money Bank, Wüstenrot, J&T, Banky Creditas, Raiffeisenbank, a. s., ČSOB, Poštovní spořitelny, UniCredit Bank a ze slovenských bank Tatra banka a Raiffeisen BANK. Výhodou tohoto produktu je, že jedním přihlášením může klient spravovat všechny své účty, kontrolovat zůstatky a transakční historii, zadávat platby z připojených účtů (dostupné pro Airbank, Českou spořitelnu, ČSOB, Equa bank, Raiffeisenbank a J&T Banku). (kb, 2021)

Pokud si klient přeje navýšit denní limit subjektu (například pro platební příkazy), tak mu jsou nabídnuty tři možnosti. V případě, že se jedná o trvalé navýšení tohoto limitu, musí klient navštívit pobočku kvůli bezpečnosti. Dále se že může jednat o dočasné navýšení limitu (limit, který je platný jeden pracovní den do půl deváté večer), tak má klient možnost dočasného navýšení v Mobilní, v internetovém bankovníctví, pokud využívá KB Klíč nebo Certifikát na čipové kartě. Klienti, kteří nemají možnost využití těchto způsobů navýšení nebo potřebují odeslat vyšší hodnotu, než jsou povolené výše limitů, tak mají možnost obrátit se na telefonní linku. Co se týče týdenních limitů na platebních kartách, tak možnost úpravy má klient opět v jeho internetovém bankovníctví nebo Mobilní bance.

Další produkty, které je možné sjednat v MojeBanka či v Mobilní bance, jsou různé účty (MůjÚčet, MůjÚčet Plus, MůjÚčet Gold), kreditní karty, debetní karty, cestovní pojištění, pojištění karet Merlin, pojištění majetku, podílové fondy (založení), podílové fondy (nákup, celková správa fondů), podílové fondy (odkup, přestup mezi fondy), Amundi investiční manager (vklad do existující strategie), půjčky, konsolidaci půjček, hypotéku, KB spořicí konto, spořicí účet Junior, stavební spoření a sjednání penzijního spoření.

Pokud nastane pojistná událost, je zapotřebí ji nahlásit, a to je možné provést pomocí Mobilní banky (pojištění MojeJistota- hlášení úrazu nebo MojePojištění majetku - hlášení škody).

Klient si může v jeho systémech stáhnout elektronické výpisy a potvrzení pro daňové odpočty, zaslat dokument do banky (například nahrání občanského průkazu či zaslání smlouvy k produktům), archivovat si vybrané smluvní dokumenty KB a podepisovat vybrané dokumenty. (kb, 2021)

Činnosti, které klient provede jen za pomoci pobočky KB, jsou například změny telefonního čísla k přihlašovacím metodám či změny adresy trvalého pobytu. Ostatní obměny kontaktů a adres lze provést bez nutnosti návštěvy pobočky. Když si klient potřebuje sjednat schůzku se svým bankovním poradcem, tak v internetovém bankovníctví či v Mobilní bance má možnost sjednání schůzky na pobočce.

Podnikatelé

Tyto osoby mohou využívat jak systém MojeBanka, ale i MojeBanka Business, Profibanku a Mobilní banku.

Z produktů, které je možné sjednat online, jsou debetní karty, cestovní pojištění, pojištění karet Profi Merlin, založení podílových fondů, nákup, odkup a celková správa podílových fondů, Profi pojištění plateb, povolený firemní debet, žádost o vyhotovení zprávy pro účely auditu, ČIANEWS (největší česká databanka nových příležitostí, zpráv a tendrů), čerpání podnikatelských úvěrů, běžný účet v Kč či EUR/USD, elektronické sdělení bance, kreditní karty Business World, navýšení limitu kreditní karty Business World, Profi úvěr a podnikatelský úvěr. (kb, 2021)

Firmy a instituce

Právníkové osoby mohou sjednat produkty typu pojištění karet Profi Merlin, žádost o vyhotovení zprávy pro účely auditu, čerpání podnikatelských úvěrů a elektronické sdělení bance bez nutnosti návštěvy pobočky. K těmto účelům jsou využívány systémy MultiCash KB, MojeBankaBusiness, Mobilní banka Business a Profibanka. (kb, 2021)

3.6 Kontaktní centra KB

Pokud klienti nemohou z nějakého důvodu navštívit pobočku, tak mají možnost spojení se s kontaktními centry KB (Liberec a Zlín). KC mohou s klienty vyřešit jejich problémy s internetovým bankovníctvím, zadáváním plateb či sjednáním nového produktu.

Expresní linka

Tato linka má možnost klientovi poskytnout informace o zůstatku a pohybu na jeho účtu, mohou za něj zadat jednorázový příkaz k úhradě, zadat, změnit či úplně zrušit trvalý příkaz k úhradě, zadat, změnit či zrušit povolení k inkasu (včetně SIPA), založit termínovaný účet, objednat platební karty (včetně kreditní karty), zaslat SMS zprávu na mobilní telefon (ohledně informací o provedených platbách či zůstatku), minivýpis a poskytnout informace o aktuálních směnných kurzech, úrokových sazbách a produktech KB. (kb, 2021)

Klientská linka přímého bankovníctví

Tato podpora nabízí při řešení nestandardních situací a pomoc při podání reklamace platebního styku. Dále operátoři pomáhají s navigací v internetovém bankovníctví. (kb, 2021)

Klientská linka platebních karet

Podpora platebních karet řeší stoplistaci (blokaci) karet při krádeži nebo ztráty karty. Operátoři, v případě odcizení či ztráty karty, mohou kartu ihned stoplistovat (kartu může zablokovat i kdokoliv jiný než je majitel - manželka), aby nemohlo dojít k jejímu zneužití. Pokud dojde i k odcizení osobních dokladů, má klient možnost v rámci nouzového režimu vybrat ze svého účtu až 6 500 Kč prostřednictvím pobočky. Následně si klient svou kartu může nechat zaslat poštou na uvedenou adresu, popřípadě si ji může vyzvednout přímo na pobočce. (kb, 2021)

Infolinka

Klienti se mohou na Infolince KB dozvědět bližší informace o produktech banky, sjednat si schůzku na pobočce či podat stížnost. (kb, 2021)

4 Shrnutí poznatků o probíhající robotizaci a digitalizaci KB

Komerční banka každý rok vynaloží několik desítek milionů Kč na činnosti v oblasti výzkumu a vývoje. Většinou bývají výdaje spojeny s vývojovými studii a realizací jednotlivých projektů (informačních technologií, systému včetně vývoje internetových aplikací). (kb, 2019)

V roce 2020 bylo investováno nejvíce finančních prostředků do IT v hodnotě 2,4 miliardy Kč, čímž jsou představovány především výdaje na pořízení a vývoj programového vybavení hardwaru právě i díky zavedení Smart Office.

Banka v roce 2020 zakoupila notebooky a byla díky tomu aktivována infrastruktura virtuálních desktopů (VDI). Banka dále rozšířila kapacitu řešení pro VPN. Práci z domova začalo následně v tomto roce využívat 5 000 pracovníků, což představovalo 70,38 % zaměstnanců z celkového počtu 7 104.

Provozní náklady byly v roce 2020 zvýšeny o 1,9 % (11,4 miliardy Kč). Tyto náklady byly zejména zvýšeny díky příspěvku do Fondu řešení krize, kde byly zvýšeny i odpisy, které souvisely s investicemi na digitalizaci služeb a zajištění provozu. (kb, 2020)

Change 2025

Komerční banka má strategický plán Change 2025, ve kterém představuje změny ohledně vývoje zaměstnanosti. Banka má v plánu, že pobočky budou stále významným a důležitým kontaktním bodem pro klienty. Avšak v rámci rostoucího trendu ohledně poskytování služeb v digitálním prostředí je naplánováno na horizontu roku 2025 provozovat pouze 200 poboček z nynějšího počtu 242 za rok 2020.

Banka plánuje v rámci optimalizace operací prostřednictvím digitalizace (redukci poboček, přechodu na bezhotovostní bankovníctví, automatizace podpůrných funkcí a nasazení robotiky), což bude znamenat, že obstarání služeb a kompletního provozu bude mít na starost přibližně 5 500 zaměstnanců z původních 7 104 za rok 2020. Tyto metody by měly vést k posílení postavení zaměstnanců a efektivní týmové práci v celé firmě.

Provozní náklady banky by následně měly růst mnohem pomaleji než výnosy. Právě díky pozitivnímu vývoji provozní efektivity bude zužitkováno zjednodušení a vyřazování starých technologií, snížení počtu zaměstnanců. Poměr mezi náklady a výnosy by měl klesnout do roku 2025 pod 40 % v důsledku významného zlepšení výnosů a úspor kvůli digitální bance v průběhu 2024-2025. (kb, 2020)

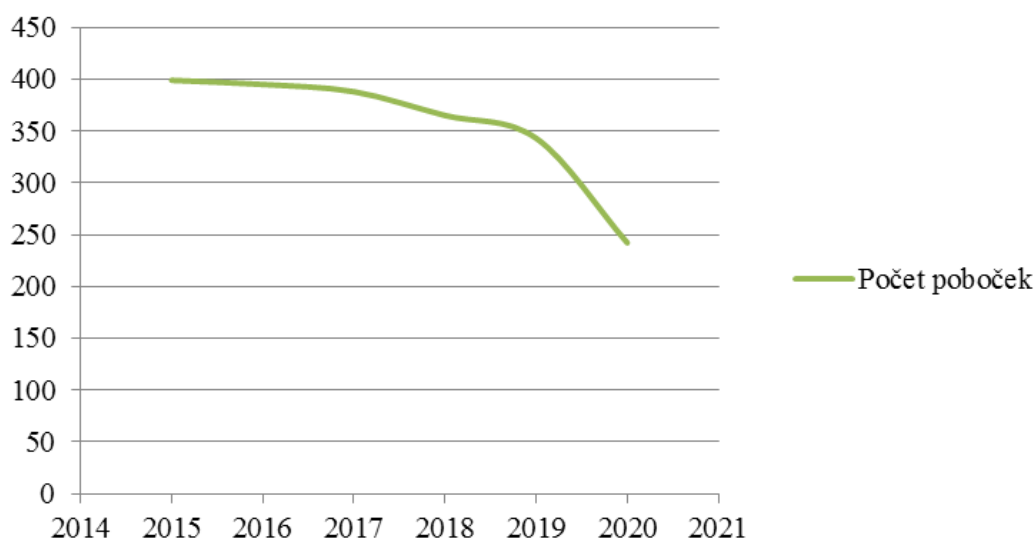
Tabulka 3: Počet poboček KB za období 2015-2020

Rok	Počet poboček
2020	242
2019	343
2018	365
2017	388
2016	395
2015	399

Zdroj: vlastní zpracování (dle uvedených dat KB)

Z výše uvedených dat tabulky 3 je zřejmé, že uzavírání poboček se postupem času stává nedílnou součástí vývoje zaměstnanosti. V porovnání s rokem 2015, kdy banka měla otevřených 399 poboček s rokem 2020, kdy tento počet klesl o 157 poboček, je zřejmé, že v následujících letech bude tento počet i nadále klesat z důvodu vize KB o vzniku digitální banky.

Počet poboček KB za období 2015-2020



Obrázek 8: Počet poboček KB za období 2015-2020

Zdroj: vlastní zpracování (dle uvedených dat KB)

V roce 2018, kdy byly zavedeny nové přihlašovací metody, viz výše zmiňovaný KB Klíč a další metody, je zaznamenán největší pokles poboček oproti roku 2017 o 23 poboček a od té doby tento počet prudce klesá, viz obrázek 8.

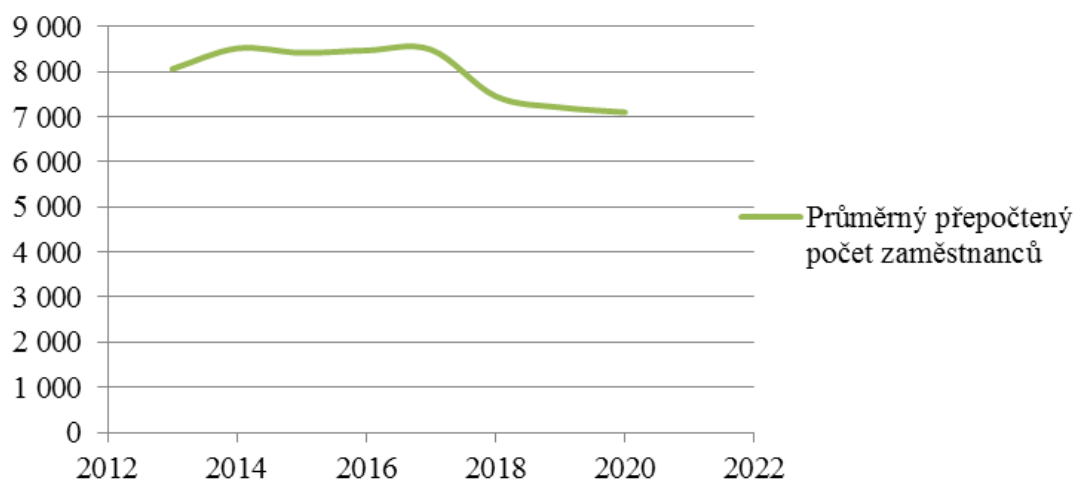
Tabulka 4: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců KB za období 2013-2020

Rok	Průměrný přepočtený počet zaměstnanců
2020	7 104
2019	7 210
2018	7 458
2017	8 492
2016	8 476
2015	8 421
2014	8 520
2013	8 064

Zdroj: vlastní zpracování (dle uvedených dat KB)

Z výše uvedených dat tabulky 4 je jasné, že optimalizace zaměstnanosti v bance je nedílnou součástí bankovního sektoru. Uzavírání poboček a pokles zaměstnanců každý rok je vzájemně propojený fakt. Pokud bude opět odkázáno na rok 2018 (kdy KB zavedla nové metody pro přihlášení), tak počet zaměstnanců zaznamenal prudký pokles o 1 034 zaměstnanců. Z výše uvedené kapitoly je zřejmé, kolik funkcí a produktů si je již klient KB schopný sjednat bez nutné návštěvy pobočky. V následujících letech společně s pokračující digitalizací je zřejmé, že bez asistence bankovních poradců bude možné sjednat čím dál tím více produktů a dalších možností. V roce 2025 plánuje banka snížit počet zaměstnanců na pouhých 5 500, což představuje pokles oproti roku 2020, kdy KB zaměstnává 7 104 zaměstnanců, o 1 604 lidí. Z níže uvedeného obrázku 9 je zřejmé, že nejprudší pokles byl zaznamenán za měřené období v roce 2018 a následné roky již byly stabilnější.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců KB za období 2013-2020



Obrázek 9: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců KB za období 2013-2020
Zdroj: vlastní zpracování (dle uvedených dat KB)

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo představení vývoje bankovního sektoru s akcentem na změny zaměstnanosti v rámci probíhající robotizace.

Automatizace a digitalizace se stává nedílnou součástí tohoto sektoru, jelikož nové technologie, v této práci byla rozebrána technologie RPA, dokáží eliminovat zdoluhavé manuální činnosti, aniž by muselo dojít k přebudování bankovních systémů. V roce 2020, začátkem jara, byla ekonomika v České republice utlumována kvůli situaci Covid-19 a bankovní instituce se musely během této pandemie kvůli náporu požadavků klientů velice rychle přizpůsobit. V této nelehké situaci začaly být mnohem více využívány technologie RPA, které posloužily jako nástroj pro rychlejší adaptaci. Například díky rychlejšímu extrahování čísel, práci s aktuálními daty, reagování na situace bez zásahu lidské síly, komunikaci, zpracovávání velkého objemu dat, apod., což urychlilo práci v odvětví bankovníctví a i jejím zaměstnancům. Digitální technologie mají ohromný vliv na všechny oblasti a dokáže jimi býti snížena zaměstnanost například v retailovém bankovníctví, jelikož již teď si mohou klienti vybrané banky sjednat mnoho produktů bez nutné návštěvy pobočky.

Během roku 2021 má vybraná banka v plánu snížit počet zaměstnanců o 3,5 % přepočteného na ekvivalent plného pracovního úvazku. Tento pokles bude realizován na centrále banky v počtu více než dvě třetiny a je očekáváno, že přibližně 20 % zaměstnanců ze zrušených pozic dostane nabídku práce na jinou pracovní pozici. S tímto propouštěním budou spjaty mimořádné náklady ve výši 76 mil. Kč, které budou plynout z povinnosti vyplácení odstupného.

Rok 2020 byl pro banku plný změn, kvůli pandemii byl zaveden Smart Office, který přinesl výhody kvůli úspoře času, vyšší flexibilitě, organizace času. Uspořené finance mohou být následně využity například ve formě investic do technologického vybavení.

Vybranou bankou je každý rok vynaloženo několik desítek milionů Kč na činnosti v oblasti a výzkumu a vývoje. V roce 2020 ale bylo nejvíce finančních prostředků investováno právě do IT. Tyto investice byly ve výši 2,4 miliardy Kč a týkaly se výdajů na pořízení vývoje programového vybavení hardwaru a zavedení zmiňovaného Smart

Officu. Práci z domova začalo následně využívat 5 000 zaměstnanců z celkového počtu 7 104 v procentuálním vyjádření 70,38 % zaměstnanců.

V následujícím časovém horizontu má banka v plánu realizovat strategický plán Change 2025, který ovlivní změny v zaměstnanosti. V plánu je v rámci optimalizace operací prostřednictvím digitalizace například redukce poboček, přechod na bezhotovostní bankovníctví, automatizace podpůrných funkcí a nasazení robotiky, což bude mít za následek omezení obstarávání služeb a kompletního provozu z původního počtu 7 104 zaměstnanců za rok 2020 na přibližně 5 500 zaměstnanců za rok 2025. Počet poboček kvůli redukci by měl být snížen z původních 242 za rok 2020 na počet 200 poboček za rok 2025.

Seznam použité literatury

ABSL: Roboti práci neberou, ale mění. *Absl* [online]. Praha: Absl, 2017, 2017 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.absl.cz/absl-roboti-praci-neberou-ale-meni/>.

ARAD - Systém časových řad. *ČNB* [online]. Praha: ČNB, 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=3&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=33049&p_uka=5%2C6%2C7%2C8%2C9%2C10%2C11&p_strid=BAA&p_od=200903&p_do=202009&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C

ARAD - Systém časových řad. *ČNB* [online]. Praha: ČNB, 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=3&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=55246&p_uka=7%2C8&p_strid=BAK&p_od=201101&p_do=202012&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C#dump

CIHON, Patrick J., James Ottavio CASTAGNERA. 2015. *Employment and Labor Law*. 9th edition. Mason, OH, United States: Cengage Learning. ISBN 978-1305580015.

CIO Business World. *CIO Business World* [online]. Praha: CIO Business World, 2020 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/analyzy/11-nejvyznamnejsich-nastroju-pro-robotickou-automatizaci-procesu-15098>.

Co v KB vyřešíte bez návštěvy pobočky [online]. Praha: kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/bankovnictvi-a-nastroje/co-v-kb-vyresite-bez-navstevy-pobocky>

Co v KB vyřešíte bez návštěvy pobočky firmy a instituce [online]. Praha: kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/bankovnictvi-a-nastroje/co-v-kb-vyresite-bez-navstevy-pobocky-firmy-a-inst>

Co v KB vyřešíte bez návštěvy pobočky podnikatelé [online]. Praha: kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/bankovnictvi-a-nastroje/co-v-kb-vyresite-bez-navstevy-pobocky-podnikat>

ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-2215-8.

Český bankovní sektor. *Cbaonline* [online]. Praha: ČNB, 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>

DUKOVÁ, Ivana, Martin DUKA a Ivana KOHOUTOVÁ. 2013. *Sociální politika: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3880-2.

DUŠEK, Jiří. 2016. *Zaměstnanost a trh práce - česko-slovenské zkušenosti*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú. ISBN 978-80-7556-013.

Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru za období 2011-2020. In: ČNB [online]. Praha: ČNB, 2020 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=3&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=55246&p_uka=7%2C8&p_strid=BAK&p_od=201101&p_do=202012&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C#dump

Expresní linka KB [online]. Praha: kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/ostatni/nase-aplikace/aplikace/expresni-linka>

Fakta a výsledky [online]. Praha: kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/fakta-a-vysledky>

HLAČINA, Tibor, Ladislav OBDRŽÁLEK, Alena LONGAUEROVÁ a Martina ČERNÁ. 2017. *Bankovníctví a pojišťovnictví*. 3. aktualizované vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-382-4.

Hlavní budova ČNB. In: ČNB [online]. Praha: ČNB, 2020 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/fotogalerie/Hlavni-budova-CNB/>

Hospodářské výsledky ke dni 30. 9. 2020 a aktualizace strategie do roku 2025 [online]. Praha: kb, 2020 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/novinky/hospodarske-vysledky-ke-dni-30-9-2020-a-aktualizac>

HRBKOVÁ, Jana. 2015. *Společenské vědy pro techniky: ekonomie, právo, politologie*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5588-5.

JUREČKA, Václav. 2017. *Makroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8.

KACZOR, Pavel. 2013. *Trh práce, pracovní migrace a politika zaměstnanosti ČR po roce 2011*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1930-2.

KALABIS, Zbyněk. 2012. *Základy bankovníctví: bankovní obchody, služby, operace a rizika*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0001-8.

KB [online]. Praha: Kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/>

KB Results. *Kb* [online]. Praha: Kb, 2020 [cit. 2021-5-29]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/730b05e7-8b78-4320-9b26-1b4815e8a38d/KB-Results-3Q2020-CZ.pdf.aspx>

KEYNES, John Maynard. 2020. *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz*. Praha: Cicero. ISBN 978-80-270-7399-3.

Klientský servis [online]. Praha: Kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/kontakty#tile-Klientsky-servis-Komerčni-pojistovny-a-s>

Komerční banka. Komerční banka [online]. Praha: Komerční banka, 2020, 12.května 2020 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy-2020/druha-cast-exkluzivniho-pruzkum-kb-pro-studenty-je>

Komerční banka: Výroční zpráva o činnosti 2013. Praha: Komerční banka, 2013. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/49a3685c-e71a-4cc4-8578-7fe8c2d464dc/kb-2013-vyrocní-zprava.pdf.aspx>

Komerční banka: Výroční zpráva o činnosti 2014. Praha: Komerční banka, 2013. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/934ecc67-897a-40da-b0de-ad817fb7dd21/kb-2014-vyrocní-zprava.pdf.aspx>

Komerční banka: Výroční zpráva o činnosti 2015. Praha: Komerční banka, 2013. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/fb0576fc-be5e-4ab8-b6f8-78c04c6f0ab7/kb-2015-vyrocní-zprava.pdf.aspx>

Komerční banka: Výroční zpráva o činnosti 2016. Praha: Komerční banka, 2013. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/47a07451-d748-4c67-b745-320d10d2b38b/kb-2016-vyrocní-zprava.pdf.aspx>

Komerční banka: Výroční zpráva o činnosti 2017. Praha: Komerční banka, 2013. Dostupné z: https://www.kb.cz/getmedia/425bf81f-1f24-4a0f-a228-45ecd54befb2/KB_VZ_2017_CZ.pdf.aspx

Komerční banka: Výroční zpráva o činnosti 2018. Praha: Komerční banka, 2013. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/e3d5ed84-abfe-4c09-90ea-e9d1f00eecf3/kb-2018-vyrocnizprava.pdf.aspx>

Komerční banka: Výroční zpráva o činnosti 2019. Praha: Komerční banka, 2013. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/b764f4e8-dffd-4288-89e5-15cec12f6ffb/kb-2019-vyrocnizprava.pdf.aspx>

Komerční banka: Výroční zpráva o činnosti 2020. Praha: Komerční banka, 2013. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/35a859bd-ad2a-4cfa-9b04-5b4552933c0f/Vyrocnizprava-KB-2020.pdf.asp>

Krádež a ztráta karty [online]. Praha: kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/kontakty#tile-Kradez-a-ztrata-karty>

KULISIEWICZ, Tomasz a Andrzej SOBCZAK. Robotic Process Automation – Current State, Expectations and Challenges.

PROQUEST [online]. Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics, 2018 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2427315428/29A8BAFD878545A5PQ/5?accountid=17116>

Linka přímého bankovníctví [online]. Praha: kb, 2021 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/kontakty#tile-Klientska-linka-primeho-bankovnictvi>

LIŠKA, Petr, Štefan ELEK a Karel DŘEVÍNEK. 2016. Zákon o bankách: komentář. Praha: Wolters Kluwer. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-385-3.

Logo ČNB. In: Měšec [online]. Praha: Měšec, 2017 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://i.iinfo.cz/images/162/logo-cnb-1.jpg>

LOCHMANOVÁ, Alena. 2018. Bankovníctví. Brno: Computer Media. ISBN 978-80-7402-305-7.

MEJSTRÍK, Michal, Magda PEČENÁ a Petr TEPLÝ. Bankovníctví v teorii a praxi: Banking in theory and practice. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-802-4628-707.

MYNÁŘ, Martin. Bankovníctví. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3726-0.

Na návštěvě v Komerční bance: jak vypadají 3 centrály banky? In: Mesec [online]. Praha: Mesec, 2017, 3. 4. 2017 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://i.iinfo.cz/images/437/sidlo-komercni-banky-2-prev.jpg>

Oznámení o urychlení některých kroků strategické transformace [online]. Praha: kb, 2020 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/novinky/oznameni-o-urychleni-nekterych-kroku-strategicke-t>

Oznámení o urychlení některých kroků strategické transformace. KB [online]. Praha: KB, 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/novinky/oznameni-o-urychleni-nekterych-kroku-strategicke-t>

Počet bankovních míst za období 2011-2020. . In: ČNB [online]. Praha: ČNB, 2020 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=3&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=55246&p_uka=7%2C8&p_strid=BAK&p_od=201101&p_do=202012&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C#dump

PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-08]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

PTATSCHEKOVÁ, Jitka a Jaroslava DITTRICHOVÁ. Dvacet let české koruny: na pozadí vývoje obchodního bankovníctví v České republice. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4681-4.

Robotizace procesů v době pandemie. Trask [online]. Praha: Trask, 2020, 2020 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.trask.cz/publikace/robotizace-procesu-v-dobe-pandemie>

TOMŠEJ, Jakub. 2020. Zákoník práce 2020 - s výkladem: Právní stav k 1. 1. 2020. Praha: Grada. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5508-3.

Úřad práce [online]. Praha: Úřad práce, 2020 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/aktivni-politika-zamestnanosti-1>.

V Komerční bance dala koronakrize vzniknout zcela novému pracovnímu prostředí. E15 [online]. Praha: e15, 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/v-komercni-bance-dala-koronakrize-vzniknout-zcela-novemu-pracovnimu-prostredi-1376844>

VEJVODOVÁ, Alžběta. Úvěry v bankách vyřizují roboti, odhalí i pojistný podvod. Ekonom [online]. Praha: Ekonom, 2018 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66042380-bankere-nahrazuji-roboti>

Výsledky 9M 2020 a aktualizace strategie [online]. Praha: kb, 2020 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/730b05e7-8b78-4320-9b26-1b4815e8a38d/KB-Results-3Q2020-CZ.pdf.aspx>

Zpráva o finanční stabilitě. ČNB [online]. Praha: ČNB, 2017 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/financni-stabilita/.galleries/zpravy_fs/fs_2016-2017/fs_2016-2017_financni_sektor.pdf

Seznam příloh

Příloha A.....	56
----------------	----

Příloha A

Příloha A zobrazuje přehled zaměstnanosti v bankovním sektoru ČR za rok 2011-2020.

Období	Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru	Počet bankovních míst
31.12.20	40 713	1 681
30.09.20	40 725	1 716
30.06.20	41 149	1 761
31.03.20	41 498	1 877
31.12.19	41 595	1 898
30.09.19	41 568	1 917
30.06.19	41 708	1 920
31.03.19	41 931	1 930
31.12.18	41 864	1 955
30.09.18	42 001	1 888
30.06.18	41 655	1 900
31.03.18	41 852	1 912
31.12.17	41 888	1 945
30.09.17	41 749	1 966
30.06.17	41 671	2 005
31.03.17	41 514	2 029
31.12.16	41 020	2 046
30.09.16	41 217	2 086
30.06.16	41 263	2 156
31.03.16	41 316	2 198
31.12.15	41 192	2 165
30.09.15	40 491	2 177
30.06.15	40 417	2 185
31.03.15	40 346	2 205
31.12.14	40 352	2 216
30.09.14	40 449	2 230
30.06.14	40 295	2 235
31.03.14	40 310	2 235
31.12.13	40 265	2 227
30.09.13	38 417	2 117
30.06.13	39 617	2 107
31.03.13	40 159	2 102
31.12.12	40 308	2 102
30.09.12	40 352	2 101
30.06.12	40 144	2 085
31.03.12	40 131	2 075
31.12.11	40 018	2 053
30.09.11	40 027	2 031
30.06.11	39 130	1 995
31.03.11	38 839	1 989